
BACHELORARBEIT

Tatjana Gruschenko

**Erfolgsfaktoren wettbewerb-
sorientierter Verfahren in der
Unternehmensführung**

2013

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktoren wettbewerbso- rientierter Verfahren in der Un- ternehmensführung

Autor/in:

Frau Tatjana Gruschenko

Studiengang:

Gesundheitsmanagement

Seminargruppe:

GM10w4-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:

Prof. Dipl.-Kfm. Dietmar Pfaff

BACHELOR THESIS

Success factors of competitive proceedings in the corporate management

author:

Ms. Tatjana Gruschenko

course of studies:

Health Care Management

seminar group:

GM10w4-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Prof. Dipl.-Kfm. Dietmar Pfaff

Bibliografische Angaben

Gruschenko, Tatjana:

Erfolgsfaktoren wettbewerbsorientierter Verfahren in der Unternehmensführung

Success factors of competitive proceedings in the corporate management

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Kurzfassung

Der wirtschaftliche Alltag ist gekennzeichnet durch eine erhöhte Dynamik und Komplexität des Unternehmensumfelds, welche die Unternehmensführung ständig vor neue Herausforderungen stellen. Ebenfalls steigt durch eine Internationalisierung der Märkte zunehmend der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen. Unter diesen gegebenen Bedingungen, ist es wichtig der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Durch den Einsatz von Competitive Intelligence wird das Unternehmen für Veränderungen im Marktumfeld frühzeitig sensibilisiert. Die Aufgabe von Competitive Intelligence ist die Analyse des Unternehmensumfelds, die Erkennung von Risiken und die Unterstützung des Managements bei der Entscheidungsfindung. Kernbestandteil der Competitive Intelligence Analyse ist der professionelle Umgang mit Quellen, die Datenanalyse und die daraus resultierende Ableitung von strategischen Handlungsempfehlungen.

Abstract

The leadership of corporations is today, on a daily basis, confronted with challenges around the ever changing, extremely dynamic and complex corporate environments. Increased international competition, due to the advancement of globalization also puts extra pressure on companies today. Under these conditions it becomes extremely important to be one step ahead of competitors. By using tools such as Competitive Intelligence Analysis, corporations are able to foresee changes in the market place. The Competitive Intelligence Analysis helps scan the various work areas of corporations, identifying marketplace risks and –

at the same time - helping management in the decision making process. A key component of the Competitive Intelligence Analysis is the professional handling of sources, data analysis, and the generation of recommendations containing key strategic action plans.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
1. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2. Ausrichtung der Unternehmenspolitik	3
2.1 Bestimmung von Unternehmenszielen	3
2.2 Funktion von Unternehmenszielen	3
2.3 Zielgruppenbestimmung	6
2.4 Stakeholder-Management	8
2.5 Ausrichtung und Wertemanagement	10
2.6 Strategie: Ausrichtung auf Kunden, Märkte und Trends und den Wettbewerb	13
3. Competitive Intelligence	17
3.1 Competitive Intelligence Definition und Einordnung in die heutige Zeit	17
3.2 Entscheidungsfindung in Unternehmen	23
3.3 Benchmarking	24
3.4 Chancen und Risiken erkennen und Wettbewerbsvorteile schaffen	26
3.5 Strategische Frühaufklärung: Schwache Signale erkennen mit Hilfe der CI-Analyseverfahren	29
3.6 Schnelles Handeln im Konkurrenzumfeld als strategischer Erfolgsfaktor	34
4. Datenbeschaffung und Datenanalyse	36
4.1 Datenerhebung und Recherche	36
4.2 Primäre und sekundäre Informationsquellen	37
4.3 Big Data und der Trend des Sammelns von Informationsmassen	39
4.4 Von der Information zur Entscheidung	42

4.5	Informationsbedarf als Teil des CI-Prozesses	44
4.6	Data Mining – Filterung und Analyse von Informationen	47
4.7	Komplikationen bei der Analyse und Interpretation	50
5.	Competitive Intelligence Entwicklung	51
5.1	Wirtschaftsspionage und Ethik.....	54
5.2	Erfolgreiche Verfahren	55
5.3	Branchen-Struktur-Analyse nach Porter.....	56
5.4	Business Wargames als älteste Form der Simulation	59
6.	Erfolgsfaktoren	63
7.	Literaturverzeichnis.....	65
8.	Eigenständigkeitserklärung.....	70

Abkürzungsverzeichnis

BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BI	Business Intelligence
BI	Business Intelligence
CEO	Chief Executive Officer
CI	Competitive Intelligence
DFS	Deutsche Flugsicherung
F&E	Forschung und Entwicklung
IT	Informations-Technik
KITs	Key Intelligence Topics
MaFo	Markt Forschung
MI	Market Intelligence
o.J.	Ohne Jahr
ROCI	Return on CI
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	2
Abbildung 2: Geografische Kriterien	7
Abbildung 3: Konflikt Shareholder- Stakeholderansatz	9
Abbildung 4: Koalitionstheoretische Interpretation des Unternehmens	10
Abbildung 5: Verantwortung gegenüber ausgewählten Akteuren.....	11
Abbildung 6: Treibende Kräfte der Marktwirtschaft	15
Abbildung 7: Benchmarking.....	25
Abbildung 8: Strategisches Dreieck.....	27
Abbildung 9: Nutzungsintensität von Analysemethoden durch SCIP- bzw. nicht-SCIP- Mitglieder	28
Abbildung 10: Übersicht CI-Analyseverfahren	30
Abbildung 11: Strategische Frühaufklärung	32
Abbildung 12: Zeitschere durch zunehmende Komplexität und Dynamik.....	35
Abbildung 13: Herausforderung an das Unternehmen.....	36
Abbildung 14: Mögliche Kategorisierung von Informationsquellen	38
Abbildung 15: CI-Prozess.....	45
Abbildung 16: Data Mining Prozess.....	47
Abbildung 17: Branchen-Struktur-Analyse nach Porter.....	57
Abbildung 18: Grundbestandteile des Business-Wargaming	61
Abbildung 19: Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsorientierung	64

1. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

In der heutigen Zeit steht die Unternehmensführung vor der Herausforderung einer zunehmenden Dynamik und Komplexität des Unternehmensumfelds. Neben der Internationalisierung der Märkte, des rasanten technischen Fortschritts und den wachsenden Ansprüchen der Anspruchsgruppen, [Vgl. Baumgartner/ Biedermann/ Klügl/ Schneeberger/ Strohmeier/ Zielowski, 2006, 5ff] steigen in einem unübersichtlichen und schnelllebigen Wettbewerbsumfeld auch der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen.

Um eine erfolgreiche Unternehmensstrategie zu entwickeln, welche Unternehmen hilft der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein und einen messbaren strategischen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen, sind strategische Wettbewerbsanalysen ausschlaggebend [Vgl. Michaeli, 2006, 1]. Konkurrenz- bzw. Wettbewerbsforschung wird überwiegend als „Competitive Intelligence“ (CI) bezeichnet. In diesem Sinne beschäftigt sich die vorliegende Bachelorarbeit mit Competitive Intelligence und den Erfolgsfaktoren wettbewerbsorientierter Verfahren in der Unternehmensführung.

Aufbau der Arbeit

Nach der Einführung, geht das zweite Kapitel auf die Ausrichtung der Unternehmenspolitik ein. Dabei wird die Rolle, der Unternehmensführung bei der Vorgabe der unternehmerischen Zielrichtung beschrieben. Ziele haben wichtige Funktionen, wie Motivations- und Kontrollfunktion und sind der Motor eines Unternehmens. So sollen im zweiten Kapitel die Funktion der Ziele, die Relevanz von Zielgruppen, die Rolle der Stakeholder und des Wertemanagements von Unternehmen veranschaulicht werden.

Im dritten Kapitel wird die Relevanz von Wettbewerbsstrategien dargelegt und der Begriff der Competitive Intelligence erläutert. Im Folgenden wird auf die Problematiken der Alternativenbewertung im dynamischen Wettbewerbsumfeld und die Notwendigkeit einer schnellen Entscheidungsfindung mit Hilfe von „schwachen Signalen“ eingegangen.

Im Anschluss wird im vierten Kapitel beschrieben, wie eine Competitive Intelligence Analyse durchgeführt wird und zur Entscheidungsfindung beiträgt. Der Prozess beginnt bei der Planung und der Bestimmung des Informationsbedarfs, der Auffindung aussagekräftiger Quellen, bis hin zur richtigen Strukturierung der „Informationsmassen“, und der Analyse und Interpretation der Informationen. Außerdem werden weitere wichtige Wettbewerbsvorteile durch Competitive Intelligence Analysen erörtert.

Kapitel fünf beschreibt die Entwicklung von Competitive Intelligence und welche Rolle eine systematische Wettbewerbsbeobachtung in der zukünftigen Unternehmensführung spielen wird. Dabei wird das kritische Thema der Moral und Ethik von Wettbewerbsbeobachtung angeschnitten und zwei Analyseverfahren, die sich im Laufe der Zeit als erfolgreich bewährt haben, näher beschrieben. Zum Schluss erfolgt eine Stellungnahme und Zusammenfassung der in der Arbeit diskutierten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie.

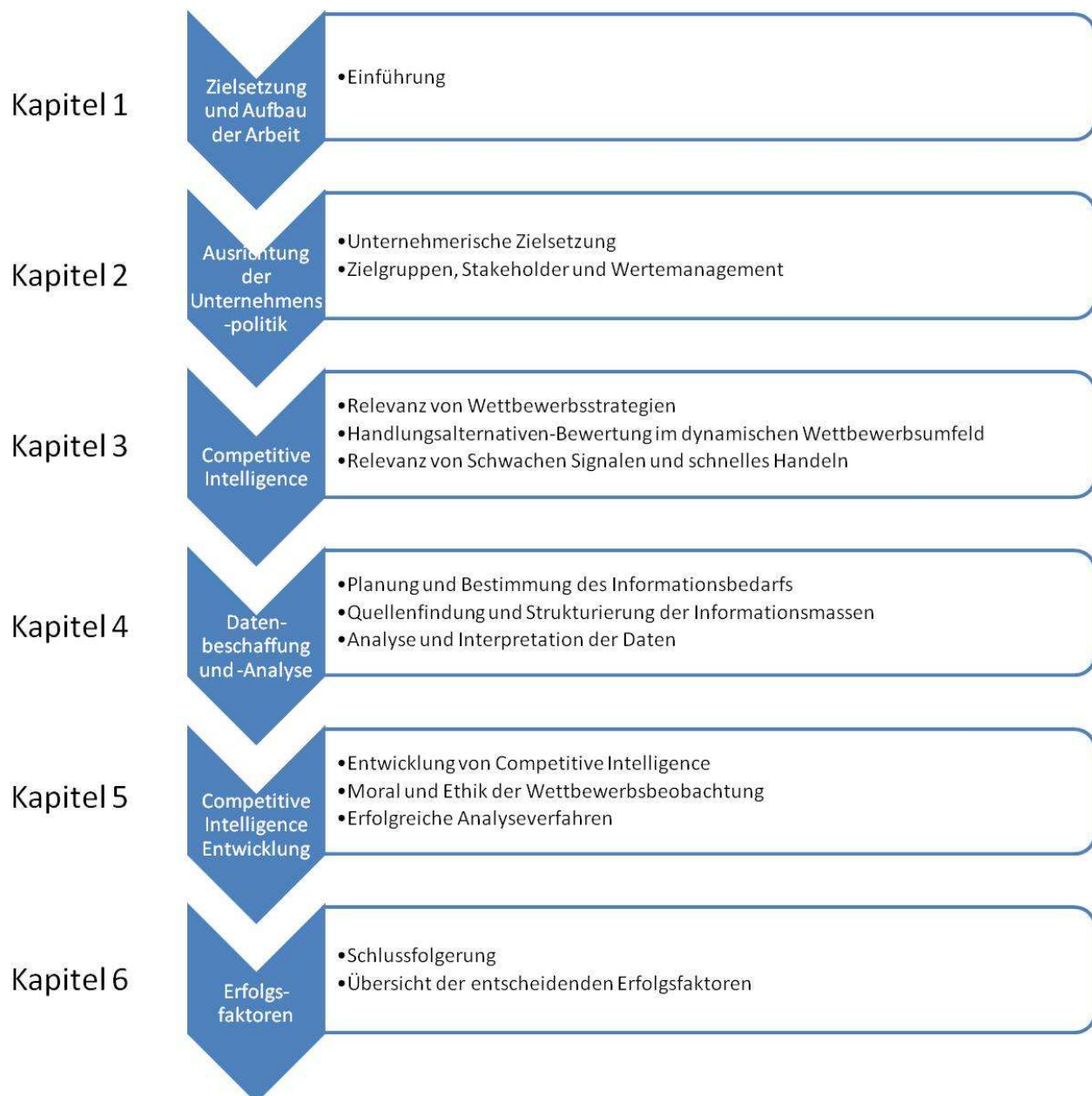


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
Quelle: [Eigene Darstellung]

2. Ausrichtung der Unternehmenspolitik

2.1 Bestimmung von Unternehmenszielen

Das Zitat von Mark Twain „Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt“ [Büter, 2010, 45]. beschreibt sehr treffend, warum Unternehmen klare Unternehmensziele definieren sollten. Aus entscheidungsorientierter Sicht haben Ziele immer einen normativen Charakter, da sie einen gewünschten bzw. angestrebten Zustand in der Zukunft beschreiben, der durch entsprechende Entscheidungen und Handlungen erreicht werden soll [Vgl. Büter, 2010, 45].

2.2 Funktion von Unternehmenszielen

Um richtungsweisende Entscheidungen für ein Unternehmen treffen zu können, müssen zunächst Ziele formuliert werden. Dies ist wichtig für alle weiteren Steuerungs- und Kontrollprozesse im Unternehmen, da alle Aktivitäten eines Unternehmens der Realisierung der Unternehmensziele dienen sollten. Ziele schaffen im Entscheidungsprozess eine Orientierung. Sie sind die Entscheidungskriterien für die Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen und geben dem Unternehmen somit eine Richtung vor.

Orientierungsfunktion

Situationen mit mehreren Handlungsalternativen können auf ihre Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen geprüft werden und somit für eine Entscheidung fundieren. So können auch Informationen in der heutigen Informationsflut auf ihre Relevanz für die Unternehmung geprüft werden.

Bewertungsfunktion

Alternativen können im Hinblick auf ihren Zielbeitrag bewertet werden. Handlungsalternativen, die nicht direkt oder indirekt zum Unternehmensziel beitragen, können somit ausgesiebt werden.

Entscheidungsfunktion

Die Entscheidung fällt auf die Alternative mit dem höchsten Zielbeitrag [Vgl. Diedrich, o.J., 4].

Ist die Entscheidung gefallen, so gibt es manchmal Diskrepanzen warum die Entscheidung auf Handlungsalternative A und nicht B oder C gefallen ist, was zu einer Rechtfertigungssituation zwischen den einzelnen Funktionen im Unternehmen führen kann.

Diese unangenehme Situation ist durch die Legitimationsfunktion von Zielen leicht zu umgehen. Fundamental dafür ist aber, dass der Entscheider immer im Sinne der Unternehmensziele handelt.

Desweiteren haben Ziele eine Motivationsfunktion, da sie Vorgaben und somit Leistungsanreize setzen. Diese sind essentiell für die Leistungssteigerung sowohl vom Unternehmen als Ganzes als auch einzelnen Individuen.

Ziele haben auch eine Kontrollfunktion, indem sie Soll-Vorgaben festlegen und somit die Voraussetzung für das erfolgreiche Wirtschaften schaffen. Ziel ist die Erreichung dieser Soll-Vorgaben. Ohne vorher definierte Ziele wäre eine Kontrollfunktion gar nicht erst möglich [Vgl. Büter 2010, 41].

Erwerbswirtschaftliches Prinzip

Eine Unternehmenstätigkeit verfolgt das Ziel des sogenannten erwerbswirtschaftlichen Prinzips. Dieses erwerbswirtschaftliche Prinzip beschreibt das Gewinn- oder Rentabilitätsstreben, das nach der neueren Theorie der Unternehmung zwar nicht als die einzige, aber als die bedeutendste Zielsetzung anzusehen ist. Dabei ist die absolut zu messende Gewinngröße die Rentabilität, die als ein relativer Gewinn angesehen werden kann. Als Bezugsgröße kann dabei das gesamte eingesetzte Kapital oder nur das eingesetzte Eigenkapital dienen [Vgl. Gabler, 2013].

Weitere Zielsetzungen von Unternehmen sind:

- Wertziele
- Sicherungsziele
- Sicherung des Unternehmenspotenzials
- Liquiditätssicherungsziele

Zu den *Wertzielen* gehören Zielvorgaben bezüglich zukünftiger finanzieller Ergebnisse des Unternehmens, die es zu erreichen gilt. Darunter zählen neben dem Gewinn zum Beispiel auch Wertzuwächse oder Cashflows [Vgl. Hungenberg/ Wulf, 2011, 50].

Desweiteren gibt es noch die *Sicherungsziele*. Da im Unternehmensalltag viele mit Unsicherheiten belastete Entscheidungen getroffen werden müssen, geben die Sicherungsziele den Unternehmen eine Richtlinie. Sie drücken sich vor allem in den Zielen „Sicherung des Unternehmungspotenzials“ und „Sicherung der Liquidität“ aus.

Dem Streben nach *Sicherung des Unternehmungspotenzials* liegt der Gedanke zugrunde, die Leistungskraft der Unternehmung für die Zukunft zu erhalten. Bei geldlicher Interpretation wird dieses Ziel als Kapitalerhaltung bezeichnet, bei der güterwirtschaftlicher Interpretation als die Erhaltung der Unternehmenssubstanz, wie z.B. Gebäude oder Maschinen.

Inhalt des Liquiditätssicherungszieles ist die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts, d.h. die Fähigkeit, in jedem Zeitpunkt den fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt nachkommen zu können [Vgl. Gabler, 2013].

Neben den erwerbswirtschaftlichen Zielen hat sich in der Betriebswirtschaftslehre heute eine Klassifizierung von Unternehmenszielen nach drei Dimensionen etabliert, nämlich nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug von Zielen. Die inhaltliche Dimension beschreibt *Wert-, Sach- und Sozialziele* [Vgl. Hungenberg/ Wulf, 2011, 50].

Die inhaltliche Dimension von Zielen

Als *Sachziele* werden solche Ziele bezeichnet, die sich auf das angestrebte Produkt- und Leistungsspektrum eines Unternehmens auf einzelnen Märkten beziehen. Dazu gehören sowohl Aussagen über das Tätigkeitsfeld des Unternehmens im Allgemeinen als auch ganz konkrete Marktanteils- und Absatzziele (z.B. Aufbau des Exportgeschäfts).

Zu den *Wertzielen* gehören Vorgaben bezüglich zukünftiger finanzieller Ergebnisse des Unternehmens, die erreicht werden sollen. Beispiele für Wertziele sind: Ausdehnung des Marktanteils, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, hohe Produktqualität, Gewinn-, Umsatzmaximierung, Kapazitätsauslastung, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Liquidität, Kreditwürdigkeit, Rücklagenbildung oder Selbstfinanzierung.

Als *Sozialziele* werden vor allem solche Ziele bezeichnet, die sich auf das angestrebte Verhalten eines Unternehmens gegenüber internen und externen Interessensgruppen wie Mitarbeitern, Führungskräften, Lieferanten, Abnehmern, dem Staat und der Öffentlichkeit beziehen [Vgl. Hungenberg/ Wulf, 2011, 50]. Beispiele für Sozialziele sind: Leistungsgerechte Entlohnung, Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsplatzsicherung und die Absicherung durch eine Betriebsrente [Vgl. Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen, o.J.].

Wichtig dabei ist, vorher eine quantitative oder qualitative Größe zu bestimmen, die das Zielausmaß definiert. Das Zielausmaß legt fest wann ein gesetztes Ziel als erreicht gelten soll. Es gibt unbegrenzt formulierte Ziele, wie z.B. Maximierung des Exportumsatzes. Es ist daher erforderlich Handlungsalternativen zu suchen, die eine maximale Zielerreichung ermöglichen. Begrenzt formulierte Ziele haben ein quantitativ formuliertes Anspruchsdenken, wie z.B. 10% Umsatzrentabilität im Exportgeschäft [Vgl. Hungenberg/ Wulf, 2011, 51].

2.3 Zielgruppenbestimmung

Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines Gesamtmarktes in unterschiedliche Untergruppen sogenannter Marktsegmente sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Segmente verstanden [Vgl. Kesting und Rennhak, 2005, 2]. Die Tätigkeit eines Unternehmens richtet sich also nie an die Masse, sondern immer an vorher sorgfältig definierte Zielgruppen. Hier gilt die Regel: Spricht man alle an, so fühlt sich keiner angesprochen [Vgl. wirtschaftslexikon24, 2013].

Hauptziel der Marktsegmentierung ist die Realisierung eines möglichst hohen Identitätsgrades zwischen dem Angebot und den speziellen Bedürfnissen der anvisierten Käufergruppen. Es ist ein wesentliches Charakteristikum einer kunden- und marktorientierten Marketingstrategie, dass der Kunde mit seinen Wünschen und Bedürfnissen die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen bildet. Je kundenorientierter ein Anbieter agiert, desto größer ist der hierdurch erzielbare Wettbewerbsvorteil [Vgl. Kesting und Rennhak, 2007, 3f]. So ist es Unternehmen möglich, jedes einzelne Marktsegment mit einer perfekt zugeschnittenen Marketingstrategie anzusprechen. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf das angesprochene Marktsegment aus, sondern auch für das zur Verfügung stehende Marketingbudget. Durch die gezielte Ansprache einiger weniger und nicht der großen Masse, entstehen geringere und gut planbare Kosten, womit das Kapital effizient eingesetzt werden kann [Vgl. NIKU Media, 2011].

Eine Zielgruppe lässt sich durch folgende Segmentierungsvariablen beschreiben:

- Geografische Kriterien (Länder, Gebiete, Gemeinden)
- Demografische Merkmale (Alter oder Geschlecht)
- Sozioökonomische Merkmale (Bildung, Beruf, Gehalt)
- Psychografische Merkmale (Motivation, Meinung, Wünsche)
- Kaufverhalten (Preissensibilität) (Even, 2013)

Geografische Merkmale lassen sich in eine makro-geografische und mikro-geografische Segmentierung unterteilen (Abbildung 2):

Bei der makro-geografischen Segmentierung agiert man im internationalen Kontext auf Länder-, Staaten-, Regional- oder Gemeindeebenen. So kann die Bundesrepublik beispielsweise in Regionen unterteilt werden. Deutlich wird dies gerade bei Produkten im Lebensmittelbereich, werden beispielsweise Weißwürste überwiegend in Bayern und Kölsch in Köln bevorzugt [Vgl. Freter, 2008, 110].

Die mikro-geografische Marktaufteilung untergliedert den Markt unterhalb der Gemeindeebene. So kann beispielsweise zwischen Studenten- und Künstlervierteln, wohlhabenden Villenorten und Gastarbeiterteilen unterschieden werden. Man geht von der Hypothese aus, dass sich das Kaufverhalten und der Lebensstil von Personen durch

ihren Wohnort bzw. ihre Wohnverhältnisse erklären lassen. In diesem Zusammenhang wird auch von der sogenannten „Nachbarschafts-Affinität“ gesprochen, die sich mit dem Prinzip „gleich und gleich gesellt sich gern“ begründen lässt [Vgl. Freter, 2008, 110].

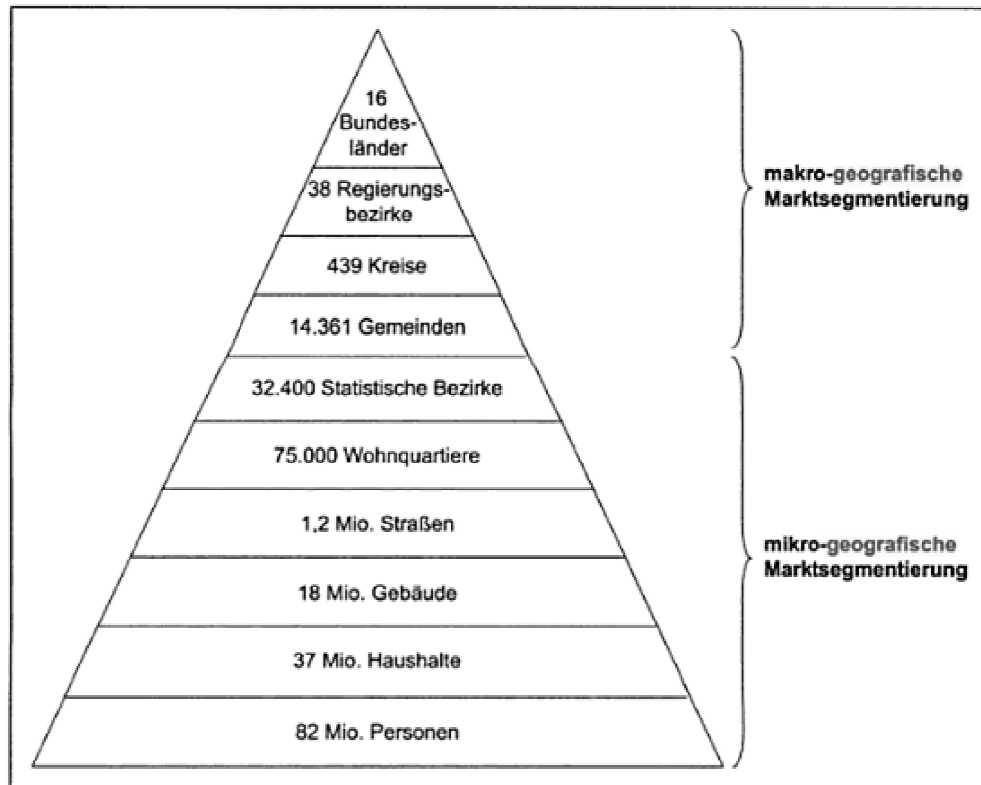


Abbildung 2: Geografische Kriterien
Quelle: [Freter, 2008, 108]

Allein mit geografischen Kriterien lässt sich aber keine spezifische Segmentierung bilden, deshalb versucht man diese mit den demografischen, sozioökonomischen, psychografischen Faktoren und dem Kaufverhalten zu verbinden. So sagen sozioökonomische Kriterien etwas über die Schulbildung, den Beruf, das Einkommen oder die Staatsangehörigkeit aus. Allerdings beinhalten sie keine direkten Informationen in Bezug auf Motive und Präferenzen der Käufer. Aus demographischen Informationen kann man schon etwas mehr deuten, da hier nach Geschlecht, Alter, Familienstand, der Haushaltsgröße oder der Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder eingeteilt wird. Mütter kaufen beispielsweise anders ein als junge Frauen Mitte 20 und Männer anders als Frauen oder Jugendliche [Vgl. Freter, 2008, 111].

Psychografische Angaben führen zu einer detaillierten Personenbeschreibung aus psychologischer Sicht. Sie sagen etwas über das persönliche Empfinden der Käufer aus, beispielsweise welchen persönlichen Nutzen ein Produkt hat. So muss man hier unterscheiden zwischen Kunden, die Fahrradfahren als sportliche Aktivität betrachten, oder jene, die Fahrradfahren als eine nette sonntägliche Familienbeschäftigung anse-

hen, oder jene, für die das Fahrrad ein alternatives Fortbewegungsmittel darstellt. Genauso müssen Menschen, denen das Kochen einer Mahlzeit Freude bereitet, anders angesprochen werden, als jene, die es eher als eine Pflichtveranstaltung verstehen [Vgl. Haufe Gruppe, o.J.].

Der Detaillierungsgrad von Segmentierungen kann dabei bis hin zu Individual-Marketing reichen, welches den Markt bis auf den einzelnen individuellen Kunden zerlegt. Vorwiegend wird dies durch zunehmende Individualisierungstendenzen bei den Abnehmern verursacht sowie durch den technischen Fortschritt. Dadurch hat sich ein strategisches Konzept herausgebildet, welches als „Mass Customization“ bezeichnet wird. Mittels dieser maßgeschneiderten Massenfertigung werden im großen Umfang individuell gestaltete Produkte erstellt [Vgl. Kesting und Rennhak, 2007, 2]. So hat sich das 2007 gegründete Startup Unternehmen „mymuesli“ mit seinem Bio-Müsli, welches der Kunde selber nach Geschmack zusammen stellen kann, erfolgreich im Markt behauptet. Die Nutzer können bei mymuesli.de online aus verschiedenen Kombinationen auswählen und das selbst zusammengestellten Müsli auch mit anderen Usern teilen [Vgl. Vertical Media, o.J.]. Seit Anfang 2013 hat mymuesli eigene Verkaufsläden, in denen das Müsli auch vor Ort gemischt werden kann. Als der Cerealien-Mischer vor zwei Jahren online ging, gab es nur wenige vergleichbare Shops, mittlerweile boomen die virtuellen „mix-it-yourself-Läden“. Selbst Großkonzerne haben den Trend zur Mass Customization erkannt. So kann der Kunde beim Süßigkeitenhersteller Mars winzige Botschaften auf M&M-Schokolinsen drucken lassen, oder bei Nike die Farben seines Turnschuhs selbst zusammenstellen [Vgl. Axel Springer, 2009].

2.4 Stakeholder-Management

Als Stakeholder werden alle unternehmensinternen und -externen Personen, Personengruppen und/oder Institutionen bezeichnet, die einen Beitrag (stake) zur betrieblichen Wertschöpfung leisten (z.B. Fremdkapitalgeber, Kunden und Zulieferer, aber auch die Ansprüche von der Gesellschaft). Im Deutschen wird deshalb Stakeholder oftmals mit dem Begriff Anspruchsgruppe übersetzt, da aus den Beiträgen zur Unternehmensleistung Ansprüche oder Forderungen an das Unternehmen erwachsen [Vgl. Sturm, 2000, 12].

Während der Shareholderansatz die Zielrichtung des Unternehmens aus den Interessen der Eigentümer (Shareholder) vorgibt, versucht der Stakeholderansatz auch die Interessen der Stakeholder zu befriedigen. In der modernen Marktwirtschaft wird die Unterstützung der Stakeholder immer mehr als Voraussetzung für den langfristigen Erfolg und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen gesehen [Vgl. Sigma Alpha Global Exchange, o.J.].

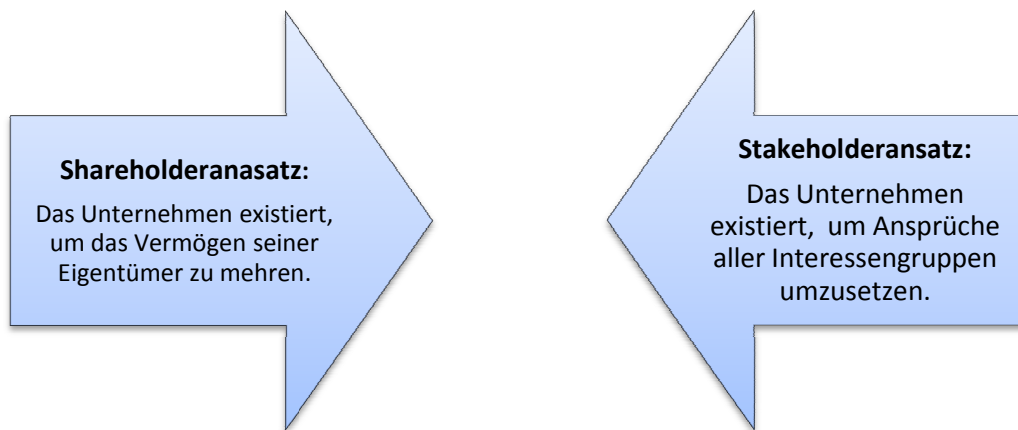


Abbildung 3: Konflikt Shareholder- Stakeholderansatz
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Vgl. Hungenberg/ Wulf, 2011, 56]

Als eine Herausforderung für Unternehmen stellt es sich heraus - neben der Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit - einen Gleichgewichtszustand zwischen Stakeholder- und Shareholderinteressen zu schaffen (Abbildung 3) [Vgl. Sturm, 2000, 15]. So begründet der Shareholderansatz zwar, dass sich in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die Vorgabe von Unternehmenszielen aus dem Eigentum am Unternehmen ableitet, bedeutet aber nicht, dass damit die Interessen aller anderen Anspruchsgruppen unberücksichtigt bleiben müssen. So kann ein Unternehmen langfristig gesehen nur dann existieren - und somit Wert für seine Eigentümer schaffen - wenn sich keine der anderen Interessengruppen, seien es Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, von dem Unternehmen abwendet.

Daher ist es zwingend, den Zielen der Anspruchsgruppen in befriedigendem Umfang zu entsprechen [Vgl. Hungenberg/ Wulf 2010, 55]. „Wer als ordentlicher Unternehmer Gewinne erzielt, der hat andere von seiner Leistung überzeugt und ihnen geholfen. Und nur wer Gewinne erwirtschaftet, kann den Fortbestand seines Unternehmens durch Investitionen sichern, seine Mitarbeiter weiterbeschäftigen und zusätzliche Arbeitsplätze schaffen“ [Arbeitgeberforum, 2005, 9] so der ehemalige Bundespräsident Horst Köhler beim Arbeitgeberforum der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) „Wirtschaft und Gesellschaft“. Man spricht hier auch von der Koalitionstheorie der Unternehmung, da die Unternehmung als eine Organisation betrachtet wird, in der verschiedene Interessensgruppen zusammengeschlossen sind [Vgl. Gabler, 2013].

Der koalitionstheoretische Ansatz

Beim koalitionstheoretischen Ansatz wird eine Organisation als Verbund (Koalition) von verschiedenen Individuen bzw. Interessengruppen interpretiert (Abbildung 4). Im Hinblick auf ein Unternehmen (als eine mögliche Organisationsform) bestehen die Koalitionsmitglieder aus den Managern des Unternehmens, den Arbeitern bzw. Angestellten, den Eigenkapitalgebern, den Lieferanten, den Kunden, den Anwälten, dem Finanzamt bzw. der Steuerbehörde sowie den Kontrollbehörden. Die einzelnen Koalitionsmitglie-

der besitzen individuelle Zielvorstellungen während das Unternehmen selbst als abstraktes Gebilde gesehen wird, das keine eigenen Ziele verfolgt [Vgl. Sturm, 2000, 7]. Deren individuelle Ziele werden dann zu Zielen des Unternehmens, wenn sie an das Unternehmen herangetragen und vom Management als verbindlich festgelegt werden.

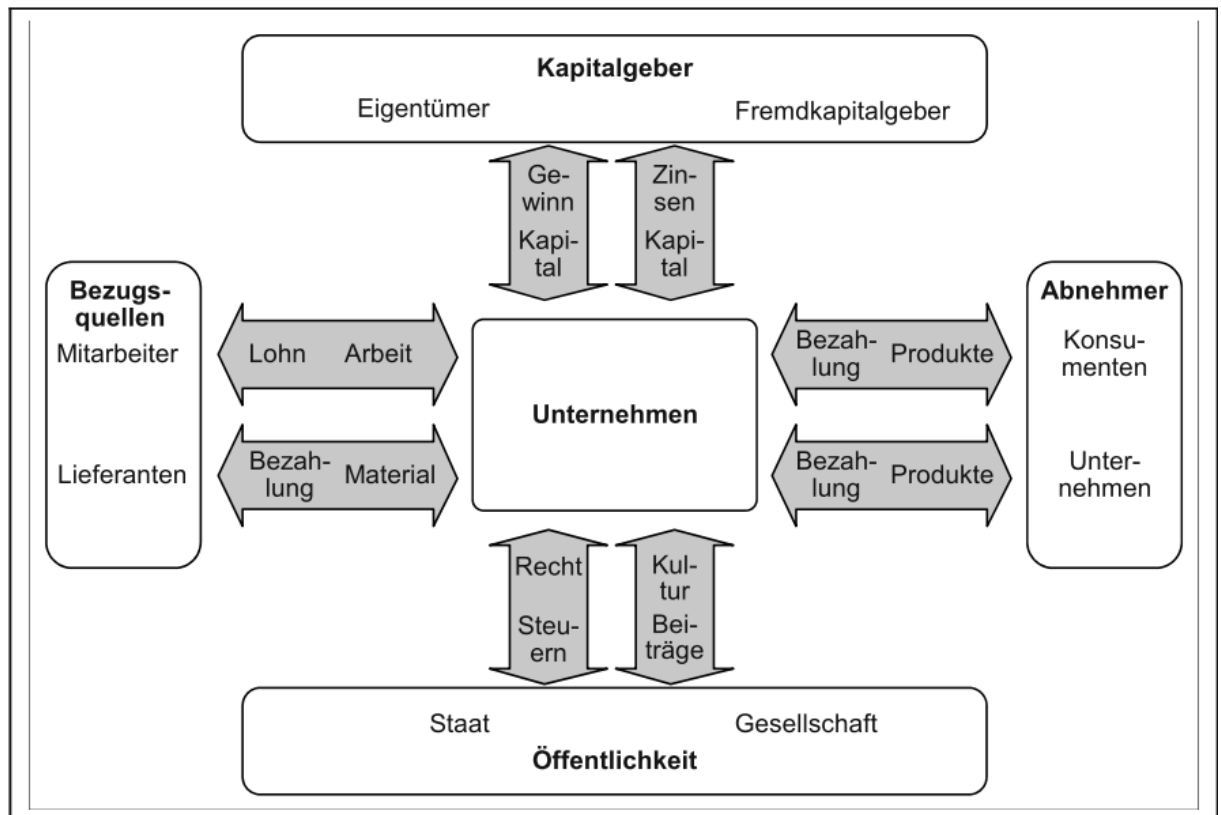


Abbildung 4: Koalitionstheoretische Interpretation des Unternehmens
Quelle: [Hungenberg/ Wulf, 2011, 53]

Dementsprechend sieht die Koalitionstheorie ein Unternehmen auch als eine Koalition von Individuen bzw. Gruppen an. Diese Individuen oder Gruppen gehen jeweils eine Beziehung zu dem Unternehmen ein, um hierdurch ihre individuellen Ziele (besser) zu erreichen. In dem Maße, in dem ihnen dies gelingt, stiftet ihre Beziehung zum Unternehmen einen persönlichen Nutzen und dieser Nutzen wiederum stellt für sie einen Anreiz dar, die Koalition einzugehen und aufrechtzuerhalten [Vgl. Hungenberg/ Wulf 2010, 52].

2.5 Ausrichtung und Wertemanagement

Eine zunehmende Globalisierung und die eingehende weltweite Produktionsvernetzung, die zunehmende Liberalisierung der Märkte [Vgl. Bertelsmann Stiftung, 2006, 2] sowie der wachsende Einfluss multinationaler Unternehmen auf externe Rahmenbe-

dingungen haben dazu geführt, dass ein wachsendes öffentliches Interesse an der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und an nachhaltigem unternehmerischen Wirtschaften besteht [Vgl. Albrecht, 2008, 10]. "Eigentum verpflichtet" - so formuliert das Grundgesetz unseres Landes den Anspruch auf Förderung der Bürgergesellschaft, in der Personen und Institutionen Rechte wahrnehmen, aber auch Pflichten nachkommen. Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen sei gerade angesichts des Reformdrucks in Deutschland ein Thema, welches jeden Einzelnen angehe und alle, die in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Verantwortung tragen, müssen sich dieser Herausforderung stellen, so Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und Mitglied des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung [Vgl. Bertelsmann Stiftung, 2006, 2]

Wertemanagement ist ein Management-Ansatz, der sicherstellt, dass Unternehmen durchweg auf eine Maximierung der Unternehmenswerte ausgerichtet werden. Es gibt kaum noch eine Branche, in der nicht die Einsicht an Boden gewinnt, dass eine moralisch aufgeklärte Unternehmensstrategie und eine an Werte gebundene Unternehmensführung, wesentliche Erfolgsvoraussetzungen für moderne Unternehmen darstellen. Wert und Werte können ein Positivsummenspiel bilden, wenn sie integrierter Bestandteil eines systematischen Managements sind. Wer nachhaltige Wertschöpfung erreichen will, so die alte und neue Erkenntnis, muss sich an moralische Prinzipien und Überzeugungen binden und diese im Geschäftsalltag mit Leben erfüllen. Das ist zugleich die knappste Definition eines Wertemanagements [Vgl. Wieland, 2004, 2].

Laut einer Befragung der Bertelsmann Stiftung zur Verantwortung, der in der Abbildung 5 genannten Akteure, sehen sich Unternehmen vor allem in der Pflicht, ihr Handeln nach den Ansprüchen von Kunden und Mitarbeitern auszurichten. An dritter Stelle kommt Verantwortung vor den Shareholdern und danach die Verantwortung vor der Gesellschaft insgesamt, dem Standort der Produktion und somit der Umwelt, den Zulieferern und der Regierung [Vgl. Bertelsmann Stiftung, 2006, 7].

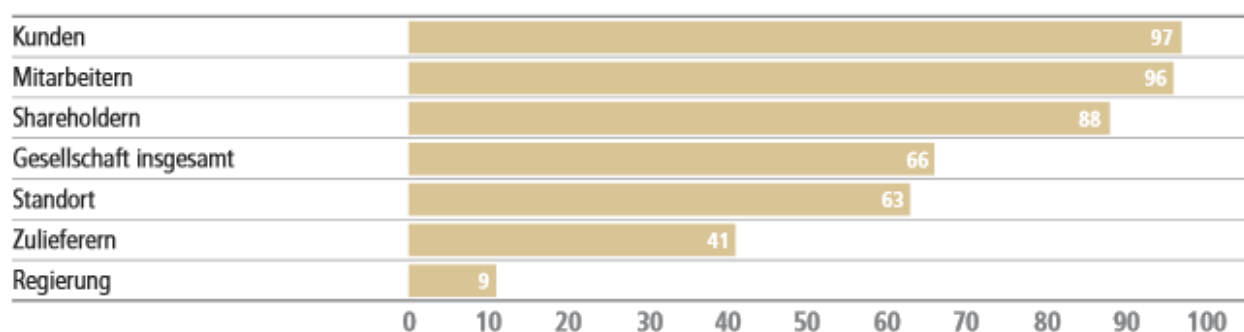


Abbildung 5: Verantwortung gegenüber ausgewählten Akteuren
Quelle: [Bertelsmann Stiftung, 2006, 7]

Vorbildfunktion und Verantwortung

Unternehmen müssen sich folglich vermehrt einer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und ihrer Umwelt stellen und dies gegenüber ihren Anspruchsgruppen transparent dokumentieren und kommunizieren [Vgl. Albrecht, 2008, 10]. Die Einrichtung einer Rahmenordnung, wie einer guten Personalpolitik oder Unternehmenskultur fördert auch ethisches Verhalten der Mitarbeiter und Partner. Gleichzeitig erhalten die externen Partner des Unternehmens Sicherheit über die Verhaltenserwartungen und Kooperationsregeln und nehmen somit indirekten Einfluss auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg [Vgl. DBA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, o.J., 7].

Ethik und Wirtschaft sind keine Gegensätze

Für Unternehmen besteht die besondere Herausforderung darin, sich einerseits auf die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen einer immer stärker globalisierten Ökonomie einzustellen und andererseits den Forderungen nach größerer gesellschaftlicher Verantwortung gerecht zu werden [Vgl. Bertelsmann Stiftung, 2006, 2]. Im Folgenden gilt es unternehmerisches Handeln (um die Existenz nachhaltig zu sichern) und eine Unternehmensausrichtung an vorher definierten Werten miteinander zu vereinen. Unternehmen, die erfolgreich wirtschaften und sich in einer Wettbewerbsordnung behaupten, leisten einen wichtigen und unersetzbaren Beitrag zum Gemeinwohl und sorgen für ein positives Unternehmensimage [Vgl. DBA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, o.J., 7].

Einen Mehrwert schaffen

Werte wie Verantwortung und Verlässlichkeit, Freiheit und Offenheit, Integrität und Sorgfalt helfen Unternehmen einen sozialen Mehrwert zu schaffen und sich stabil und nachhaltig für die Zukunft zu rüsten. Hierin liegt auch die Chance, die harten Wettbewerbsbedingungen für sich zu nutzen, indem man dem Kunden neben einem guten Produkt, ein Unternehmen bietet, bei dem sie dieses Produkt gerne kaufen [Vgl. Schüller, 2012, 34]. Nicht nur soziale Werte, auch Werte wie Freiheit, Klugheit und Kreativität sind entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Sie sind notwendig, um ein Unternehmen auf dem neuesten Stand zu halten, um neue Produkte, Produktionsmethoden oder Dienstleistungen zu entwickeln und um die Bedürfnisse der Kunden frühzeitig wahrzunehmen und rasch reagieren zu können. In der Innovationswirtschaft sind beispielsweise diese Faktoren entscheidend.

Umso mehr ist es für viele Unternehmen zum Erfolgsfaktor geworden diese Werte bewusst wahrzunehmen und sich danach zu richten. Die Ausrichtung nach den oben genannten Werten helfen Unternehmen bei:

- der Sicherung ihrer Innovationsfähigkeit
- der Verbesserung ihres Risikomanagements
- der Stärkung ihrer Marktposition
- ihrer strategischen Ausrichtung
- der Motivation ihrer Mitarbeiter [Vgl. DBA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, o.J., 6]

So gelingt es Unternehmen nicht nur einen Vorteil für sich selbst, sondern auch für die Gesellschaft zu generieren. Laut Anne Schüller sind dies entscheidende Erfolgsfaktoren für die Unternehmen der Zukunft.

Verantwortung vor den eigenen Mitarbeitern

Genauso wichtig ist es heute für Unternehmen, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Sowohl für die Rekrutierung neuer Fachkräfte als auch für die langfristige Bindung von gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern ist die Attraktivität entscheidend, denn diese Mitarbeiter bilden den inneren Wert eines Unternehmens [Vgl. Bertelsmann Stiftung, 2006, 2]. Seit geraumer Zeit sind die Arbeitsbeziehungen auch globaler, digitaler und zudem auch weiblicher geworden. All das sind Zustände die ein Unternehmen erkennen muss und entsprechend die Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausrichten. Ferner haben sich die Arbeitsinhalte verschoben. Die neuen Berufe haben viel mit Denken, Designen, Innovieren, Managen und Verhandeln zu tun. Sie verlangen deshalb ein kreatives Umfeld wie auch Empathie, Intuition und Menschenversteher-Wissen.

Die an einen fixen Ort und eine fixe Zeit gebundene Arbeit schwindet. Mobile Kommunikationstechnologien machen das Arbeiten überall und jederzeit möglich. Freizeit und Arbeit rücken so näher zusammen. Eine Arbeitszeit, die sich zwischen 8 bis 17 Uhr abspielt schwindet, da die Anforderungen und vor allem der Wettbewerb eine ständige Präsenz der Mitarbeiter fordert. Phasen der Entspannung finden nicht mehr am Abend und an Wochenenden statt, sondern immer dann, wenn es gerade passt. Doch wenn die Mitarbeiter den Unternehmen Privatzeit schenken, dann müssen die Unternehmen ihren Leuten auch Eigenzeit während der Arbeit schenken.

Sogenannte Feelgood-Manager werden sich künftig um das Wohlergehen der Mitarbeitenden kümmern, für eine „lachende“ Unternehmenskultur sorgen und Burnout vermeiden helfen. All dies wird auch Bürolandschaften optisch und funktional verändern. Sie werden zu fröhlichen Lebens-Welten statt trister Arbeitswelten. Selbständige und Freiberufler werden sich in Co Working-Büros vernetzen, wo sich Kreativität und Expertise mit Flexibilität und Professionalität paaren [Vgl. Schüller, 2012, 274ff].

2.6 Strategie: Ausrichtung auf Kunden, Märkte und Trends und den Wettbewerb

Der Begriff „Strategie“ kommt aus dem Griechischen, wo „strategos“ übersetzt „Heerführer“ bedeutet und setzt sich aus den Wörtern „stratos“ (Armee) und „ago“ (führen) zusammen [Vgl. Messerer, 2012, 5].

Strategien verfolgen neben der Schaffung von Orientierung den Zweck, die notwendigen Erfolgsfaktoren für die Zukunft aufzubauen. Durch effektive Maßnahmen sollen die Chancen einer Organisation maximiert werden und damit hinreichend hohe und sichere Erfolgspotenziale nicht nur aufgebaut, sondern langfristig gehalten werden. Begriffe wie „strategische Planung“ und „strategisches Management“ sind bei Unternehmen fest etabliert und vor allem für Führungskräfte ein wesentlicher Bestandteil ihrer Tätigkeit. In der Literatur zeigt sich, dass die meisten Unternehmen angeben einer Strategie zu folgen, ihre Definitionen des Strategiebegriffs dafür aber sehr mannigfaltig sind. Ebenfalls erweist sich eine Umsetzung von der Strategie zu konkreten Maßnahmen oft als Herausforderung. Eine deutsche Studie mit über 100 Unternehmen zeigte, dass 80 % einen Strategieprozess haben und diesen mit einer Analysephase beginnen. In eine Implementierungsphase kamen nur noch knapp über die Hälfte. Lediglich 8 % der Befragten sagten schließlich uneingeschränkt, dass es in ihrem Unternehmen eine definierte Strategie gibt [Vgl. Messerer, 2012, 2f].

Gesamtstrategien (Corporate Strategies) beschäftigen sich mit den erfolgsrelevanten Merkmalen ganzer Unternehmungen. Der Erfolg einer Unternehmung hängt davon ab, inwieweit es ihr gelingt, mit gewissen Produktkategorien attraktive Wettbewerbspositionen (/z.B. hohe Marktanteile) in interessanten Absatzmärkten zu besetzen. Bei Überlegungen zur Gesamtstrategie geht es somit um die Frage, welche Wettbewerbspositionen die Unternehmung mit welchen Produktkategorien in welchen Märkten hält oder halten sollte.

Geschäftsstrategien (Business Strategies) hingegen beschränken sich auf die *Erfolgspotenziale* einzelner Geschäfte. Der Begriff Geschäft lässt sich am besten erklären, indem man eine Unternehmung als Absenderin von Angeboten betrachtet, die in verschiedenen Märkten und unter verschiedenen Marken vertrieben werden. Ein Geschäft stellt in diesem Verständnis eine Teilmenge von Angeboten dar, die einen gemeinsamen Marktauftritt teilen. Eine Unternehmung umfasst dann mehrere Geschäfte, wenn sie mit ihren Angeboten in mehreren Märkten präsent ist. Unter einem Angebot wird ein Maßnahmenpaket verstanden, bestehend aus Kern- und Zusatzleistungen, Preisforderung, Distributionsleistungen und Kommunikationsmitteln [Vgl. Müller, 2005, 8].

Treibende Kräfte der Marktwirtschaft (Abbildung 6)

Zentrales Merkmal der Marktwirtschaft ist die Vielzahl der beeinflussenden Stakeholder-Gruppen. Unternehmen unterliegen in der sozialen Marktwirtschaft vielfältigen Anforderungen von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit, während der Wettbewerb bei den Kunden umfassenden Druck bei der Gewinnung von Aufträgen ausübt. Zu den bestehenden Wettbewerbern können neue Wettbewerber mit alternativen Produktionskonzepten oder alternativen Produktkonzepten kommen. Die Anforderungen aus Gesellschaft und Politik wachsen und verändern sich im Zeitverlauf.

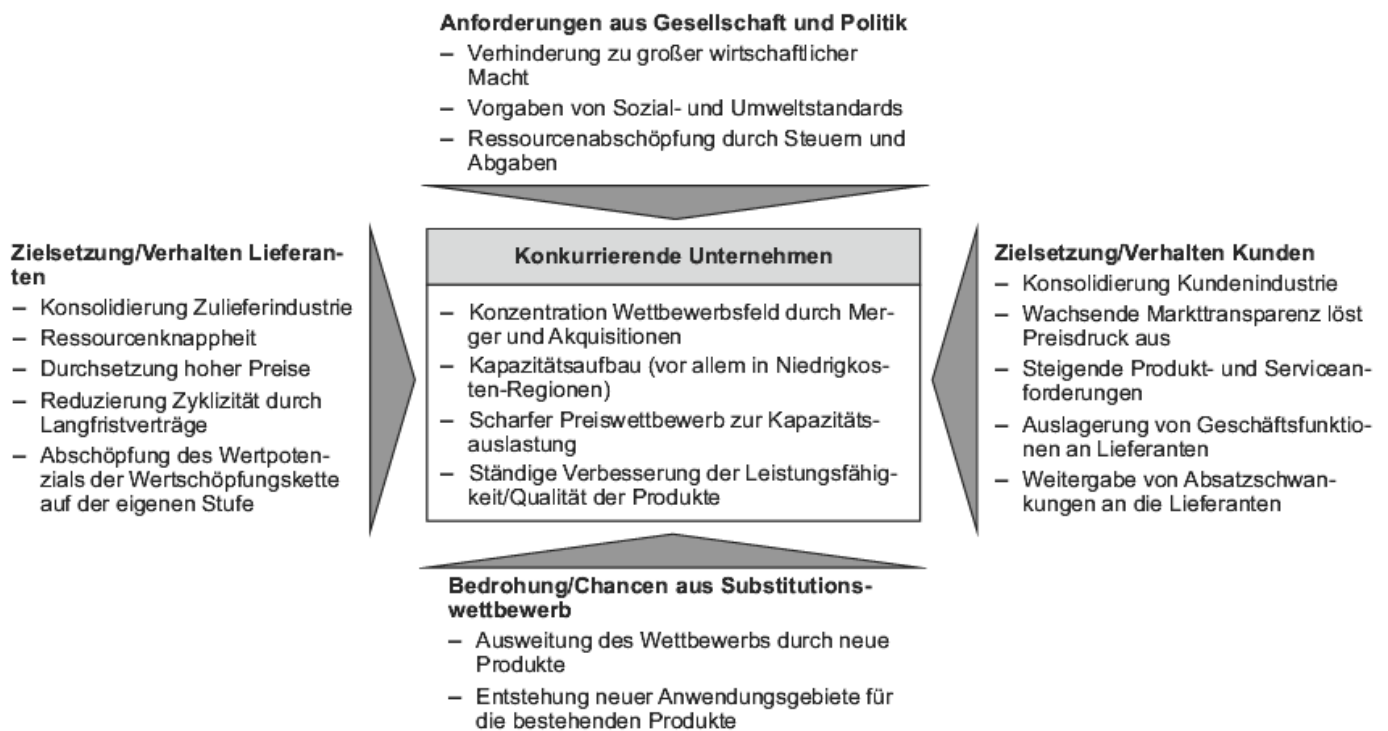


Abbildung 6: Treibende Kräfte der Marktwirtschaft
Quelle: [Wicharz, 2013, 19]

So unterliegen die Unternehmen einem permanenten Druck auf die Optimierung ihrer Geschäftsmodelle. Es kommt nicht nur darauf an, dass die Unternehmen operativ hocheffizient arbeiten. Genauso wichtig ist es, dass das grundlegende Geschäftsmodell der Unternehmen optimal auf die Anforderungen des Marktes ausgerichtet ist [Vgl. Wicharz, 2013, 19].

Unternehmen sind genau dann erfolgreich, wenn sie

- die sich wandelnden Bedürfnisse ihrer Stakeholder
- und die sich weiter entwickelnden Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer Geschäftsmodelle, wie z.B. Trends erkennen und nutzen und
- im Rahmen der Veränderungen ihrer Märkte proaktiv handeln und Erfolgspotenziale nutzen [Vgl. Wicharz, 2013, 39f]

Nutzung von Erfolgspotenzialen auf Ebene der Geschäftsfeldstrategie

Eine Marktstrategie legt die Stellung eines Geschäftsfeldes gegenüber den einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielgruppen fest. Es geht um die Frage „Was ist unser Geschäft?“. Die Frage ist – obwohl trivial anmutend – aufwändig in der Beantwortung und

mit weitreichenden Konsequenzen für die Marketing- und Unternehmensstrategie verbunden. Sie verlangt genaue Kenntnisse von Kundenbedürfnissen und Kundensegmenten, der Wettbewerbssituation sowie der Entwicklung eigener und möglicher Substitutionsprodukte [Vgl. Simon /Gathen, 2010, 25]. Das Unternehmen muss somit versuchen diese Kenntnisse möglichst schnell und effektiv umzusetzen um sich im Wettbewerb zu behaupten. Das Erfolgspotenzial ist dann von der Übereinstimmung zwischen Kernkompetenzen des Unternehmens und den Erfordernissen des Marktes (Erfolgsfaktoren am Markt) abhängig. Konkrete Beispiele dafür sind Marktpositionen (Marktanteil, Markenimage, Kundenbeziehungen, Macht im Beschaffungsmarkt) und die Merkmale der eigenen Leistungen (Sortiment, Qualität, Preis) [Vgl. Seiwert, 2001, 9].

Ausrichtung an Kundenbedürfnissen

Kundenorientierung bildet seit langem den Kern eines modernen Marketingverständnisses. Ein kundenorientiertes Unternehmen konzentriert sich bei der Produktentwicklung nicht auf die technischen oder sonstigen Vorstellungen der Mitarbeiter, sondern auf die möglichst klar definierten Bedürfnisse der Kunden [Vgl. Seiwert, 2001, 9]. Je besser ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern die Bedürfnisse seiner Kunden (Stakeholder) befriedigen kann, umso erfolgreicher ist es und umso besser kann es dann auch die Bedürfnisse der Shareholder befriedigen. Sich jedoch nur auf die Befriedigung der Stakeholder-Bedürfnisse zu konzentrieren und dabei die Wettbewerberposition außer Acht zu lassen, birgt die Gefahr der Nebelschau. Denn ein erfolgreicher Marktauftritt wird in den Dimensionen des Kunden-, Produkt- und Lieferantenportfolios sowie der Beziehungen zum Wettbewerb definiert. Um konkurrenzfähig zu bleiben, reicht es nicht aus nur kundenorientierte Lösungen anzubieten, sondern muss seine Rolle am Markt verteidigen [Vgl. Wicharz, 2013, 2f].

Um sich den wandelnden Bedürfnissen ihrer Kunden erfolgreich zu stellen, ist ebenfalls eine permanente Leistungsverbesserung von entscheidender Bedeutung. Innovationen nehmen dabei eine immer wichtiger werdende Rolle im Konkurrenzkampf ein. Aufgrund immer kürzer werdender Produktzyklen, schnellerer Marktsättigung und einem schneller reagierenden Wettbewerb, bergen Innovationen heute oft entscheidende Erfolgspotenziale. Wer heute Marktführer ist, kann morgen schon „out“ sein; nur die wenigsten Unternehmen sind in der Lage, ihren Vorsprung dauerhaft zu halten. Die Erkennung dieser neuen Bedürfnisse muss von den Unternehmen aktiv betrieben werden, da sie diese Potenziale ansonsten zu spät erkennen und entscheidende Erfolgspotenziale nicht nutzen [Vgl. Seiwert, 2001, 9].

Gerade bei Fragen der Auswahl neuer Geschäftsfelder oder der Konzentration/ Fokussierung auf Kerngeschäfte ist die Frage des kompetenzorientierten Geschäftsverständnisses von entscheidender Bedeutung. Die Frage nach der richtigen Geschäftsdefinition sowie die Auswahl geeigneter Geschäftsfelder ist kein statischer oder einmaliger Vorgang. Immer wieder muss das „WAS ist unser Geschäft?“ neu beantwortet werden. Dabei geht es nicht ausschließlich um Produkte und Kundenbedürfnisse, sondern, wo stehen wir im Vergleich zur Konkurrenz und müssen wir unseren Standpunkt festigen oder verschieben [Vgl. Simon /Gathen, 2010, 27].

3. Competitive Intelligence

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligence, it is the most adaptable to change.

Charles Darwin Britischer Naturforscher (1809-1882)

3.1 Competitive Intelligence Definition und Einordnung in die heutige Zeit

Competitive Intelligence (CI) ist ein Instrument zur strategischen Frühaufklärung und Strategie-Entwicklung, welche das Ziel verfolgt strategische Wettbewerbsvorteile zu schaffen [Vgl. Hannig, 2006, 41].

Die amerikanische SCIP¹ (Society of Competitive Intelligence Professionals), ein international führender Berufsverband der CI-Spezialisten, definiert Competitive Intelligence folgendermaßen: „Competitive Intelligence ist der Prozess der ethisch einwandfreien Sammlung, Analyse und Verteilung vom korrektem, relevantem, spezifischem, rechtzeitigem, zukunftsgerichtetem und handlungsorientiertem Wissen (Intelligence) über das wirtschaftliche Umfeld, über die Wettbewerber und über die eigene Organisation.“ [Mann, 2011, 309]

Ursprünglich stammt der Begriff "Competitive Intelligence" aus dem militärischen Sprachschatz: Ohne "Aufklärung" des Feindes kann kein Feldherr seine Truppen in die richtige Ausgangsposition manövrieren bzw. durch einen Überraschungsangriff für die eigenen Truppen Vorteile erringen. In der militärischen Diktion wird Competitive Intelligence am treffendsten mit (Früh- bzw. Feind-) "Aufklärung" übersetzt [Vgl. Institut für Competitive Intelligence, o.J.].

In der heutigen Zeit hat Competitive Intelligence das Ziel, das Verhalten der Wettbewerber und die Veränderungen des unternehmerischen Umfelds zu antizipieren sowie

¹ SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals) ist eine globale Vereinigung von Markt- und Wettbewerbsbeobachtern mit Hauptsitz in Alexandria, USA. Sie besteht aus etwa 3500 Mitgliedern (2005) mit dem Hauptanliegen die Weiterentwicklung des CI Gedankens voranzutreiben sowie zum Erfahrungs- und Interessensaustausch. [Vgl. Michaeli, 2006, 5]

die Reaktion des eigenen Unternehmens auf das Wettbewerberverhalten vorzubereiten. Sie unterstützt den Strategieentwicklungsprozesses von Unternehmen indem sie ein tieferes und ganzheitliches Bild über Märkte und seine Teilnehmer, vor allem aber die Konkurrenten aufzeigt. Im groben besteht der Competitive Intelligence Prozess aus der Analyse des Wettbewerbsumfelds, der Formulierung der Wettbewerbsstrategie und der anschließenden Strategieumsetzung [Vgl. Mann, 2011, 309].

Hauptantriebskräfte für die CI-Entwicklung

- In den Bereichen Güter, Dienstleistungen und Personal wächst der Globale Wettbewerb
- Erfahrene CI-Nutzer verlangen Global orientierte CI in Echtzeit
- Markterfolg hängt von wissensbasierten Vorteilen ab [Vgl. Herring, 2006, 47]

Mit CI werden wichtige Informationen über relevante Märkte, die Wettbewerber, die Zulieferer und die Regierung gesammelt. Sie beschreiben das Unternehmensumfeld, um dessen Aktivitäten vorhersagen und deuten zu können. So hilft CI der Unternehmensführung das Unternehmensumfeld mit seinen Akteuren zu verstehen und Entscheidungen zu treffen, wie sie am besten mit der Wettbewerbssituation umgehen sollen [Vgl. Heppes, 2006, 3f]. Somit ist das Hauptziel der heutigen und zukünftigen CI-Anwendungen die Unterstützung von Entscheidungsfindungen und die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien [Vgl. Herring, 2006, 46] und dient somit einer proaktiven Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit [Vgl. Pfaff, 2005, 9]. In Zukunft werden CI-Nutzer immer mehr zur kontinuierlichen Strategieplanung eine permanente CI-Unterstützung brauchen, während gegenwärtig eher eine jährliche Planung üblich ist [Vgl. Herring, 2006, 46].

Allgemein kann man zwischen fünf Grundtypen der CI differenzieren:

- Frühwarnsystem "early warning"
- Entscheidungsunterstützung "decision making"
- Wettbewerberbewertung "competitor assetments and monitoring"
- Planung und Strategie Entwicklung "planning and strategy"
- Berichtswesen "collection and reporting" [Vgl. Knack, 2006, 140]

Relevanz von Competitive Intelligence in der heutigen Zeit

Viele große Banken investierten 1997 in Osteuropa. Die führende österreichische Sparkasse mit zu diesem Zeitpunkt etwa 600.000 Kunden, verfolgte dabei ihre eigene Strategie. Auch sie investierte in Osteuropa - allerdings gezielt in Tschechien, Kroatien und der Slowakei. Umso größer war die Überraschung, als die vorher unbekannte Bank in kürzester Zeit elf Millionen Kunden hatte - und 2003 Marktführer in diesen drei Ländern wurde. Dieser Erfolg baute auf einer systematischen Wettbewerbsanalyse auf. Die Bank analysierte die wirtschaftlichen Bedingungen in Osteuropa, sie beobachtete

und untersuchte aber auch das Verhalten und die Aktivitäten der potenziellen Konkurrenten und ihre Strategien und konnte dadurch ihre Chancen in den einzelnen Ländern besser einschätzen [Vgl. Leidl, 2009].

Nicht nur bei potenziellen steigenden Märkten, sondern auch auf stark umworbenen Märkten mit tendenziellem Rückgang kann CI als zielgerichtete Umfeld und Konkurrenz-Analyse zur Generierung strategischer Vorteile eingesetzt werden.

BMW beispielsweise schafft es so, in einer Branche mit Konsumrückgang und Absatzproblemen, trotzdem mehr Absatz als die Konkurrenz zu erzielen, indem sie dieser immer einen Schritt voraus sind [Vgl. Pfaff, 2005, 13]. Zur Sicherung der Technologieführerschaft ist es zwingend erforderlich, sich systematisch Wissen zu erschließen und dieses umzusetzen. Dies erfordert ein vernetztes und global ausgerichtetes Technologie- und Trendscouting. CI kann hierbei einen wichtigen Beitrag für die Produktentwicklung leisten [Vgl. Linner/ Sigl, 2006, 546].

CI in der Produktentwicklung

Der ausschlaggebende Faktor zum Verkaufserfolg im Automobilbereich ist die Erfüllung der Kundenbedürfnisse, besser noch diese Kundenbedürfnisse zu übertreffen [Vgl. Schüller, 2012, 179]. Unter Begeisterung versteht man eine leidenschaftliche, enthusiastische und starke positive Meinung für etwas zu haben. Im psychologischen Sinn wird Begeisterung durch das Zusammenspiel von emotionalen, kognitiven und motivationalen Aspekten ausgelöst [Vgl. Leven, o.J., 6]. Neben diesen Aspekten, ist im Premium-Segment von BMW die Assoziation eines markenprägenden Images, wie z.B. die eines design- und technologieorientierten Branchenvorreiters hochgradig entscheidend. Eine zunehmende Emotionalisierung von Automobilen induziert eine stärkere Kundensensibilisierung hinsichtlich der Produkt- und Markenwahrnehmung und spiegelt sich im Kaufverhalten wider [Vgl. Linner/ Sigl, 2006, 543].

Auch Daimler Chrysler weiß, wie wichtig es ist die Loyalität der Kunden mit starken und attraktiven Marken zu halten und die Kundenbedürfnisse zu kennen und zu erfüllen. Daimler Chrysler hat deshalb in seinen Zielen den technologischen Führungsanspruch fest verankert und möchte so die Position als weltweit innovativsten Automobilhersteller weiter ausbauen und die Produkte gegenüber dem Wettbewerb noch stärker differenzieren [Vgl. Haas/ Bea, 2005, 5].

Die Zielsetzung an die Competitive Intelligence sieht dabei wie folgt aus:

In der frühen Phase der Fahrzeugentwicklung entsteht ein Modell mit einer baureihenindividuellen Formen- und Werkstoffsprache, welche entscheidend für die Vermittlung von Wertigkeit, Funktionalität und Emotionalität und somit des kaufentscheidenden Gesamteindrucks der Automobilbranche. Hierfür braucht BMW detaillierte Informationen über die Design-Trends, Werkstoffe sowie deren Hersteller und Verarbeitungstechnologien. Informationen zum Marktgeschehen und den Wettbewerbern runden dieses Wissen ab.

Besonders im automobilen Interieur ist das fachübergreifende Wissen über Werkstoffe, Bauweise, Verfahrenstechniken oder technologische Highlights sehr wichtig, da dieser Bereich von vielen Mitspielern wie Marktteilnehmern, Zulieferern oder Konkurrenten

geprägt wird. Neben dem Trendsetting ist die frühe Trenderkennung ein wichtiger Baustein. Dafür müssen Trends und Innovationen zielgerichtet identifiziert werden, um deren Entwicklung voranzutreiben und somit zum Aufbau der Technologieführerschaft beizutragen. Aus diesen Gründen kommt der Competitive Intelligence im Bereich der Automobilentwicklung eine wesentliche Aufgabe zu. Dabei werden wichtige Fragen für die Produkte der Zukunft beantwortet, wie beispielsweise: Wie wird das Interieur der Zukunft gestaltet sein, welche Technologien werden dominieren, wie wird sich der Markt „Interieur-Komponenten“ entwickeln und welche Rolle wollen wir darin spielen? [Vgl. Linner/ Sigl, 2006, 543]

Die Hauptnutzer von CI

- Leiter der Bereiche F&E, Produktentwicklung, Produktmanagement, Marketing, Unternehmensentwicklung, Marktforschung
- Produkt- und Projektmanager, Key Account Manager, Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung (F&E), Controller, Mitarbeiter von Unternehmensentwicklung und -strategie.
- Geschäftsführung/ Topmanagement [Vgl. Michaeli, 2006, 5]

Hauptanwendungen

- Technologiebewertungen vorhandener und zukünftiger Technologien
- Chancen- und Risikoanalyse für neue Produkte/ Dienstleistungen/ Absatzregionen
- Strategische Frühwarnung und -aufklärung
- Wettbewerberprofilierung (Fakten, Intentionen, Reaktionsprofile, Bedrohungen und Chancen)
- Benchmarking (Unternehmensprozesse, Technologien, Produkte, Unternehmensperformance)
- Umfeld-Scanning nach Potenzialen und Risiken (Neue Anbieter, Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Fördermittel, Allianzen, Markteintrittsbarrieren etc.)
- Issue Monitoring (Themen, die für das eigene Unternehmen relevant sein könnten)
- Satisfaction Surveys – Zufriedenheitsanalysen (eigene und Wettbewerberkunden bzw. –zulieferer)
- Überprüfung der eigenen Positionierung im Markt (Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit der von Wettbewerbern und Kunden, Abdeckung von Kundenbedürfnissen) [Vgl. Romppel, 2006, 44]

Festlegung von Zielen

Bevor Unternehmen anfangen CI und Frühaufklärung zu betreiben, müssen sie vorab Ziele festlegen und wie die CI zur Erreichung der Ziele beitragen kann. Außerdem müssen sie sich entscheiden, welches Vorgehen zu ihrer Ausgangssituation passt und ihrer Realität entspricht. Als Basisaktivitäten einer strategischen Frühaufklärung kann man zwischen dem Monitoring, dem Scanning und dem Profiling unterscheiden [Vgl. Pfaff, 2005, 16].

Vergleich der Basisaktivitäten einer strategischen Frühaufklärung

Monitoring	Scanning	Profiling
Ungerichtete Suche	Gerichtete Suche	Gerichtete Beobachtung
Suche nach neuen Signalen und potenziellen Analysefeldern	Suche nach spezifischen Informationen in konkret abgegrenzten Feldern	Suche nach bekannten Informationsfeldern
Entdecken neuer Indikatoren	„Abklopfen“ vorgegebener Indikatorlisten	„Abklopfen“ vorgegebener Indikatorlisten
Geringer Konkretisierungsbedarf	Hoher Konkretisierungsbedarf	Sehr hoher Konkretisierungsbedarf

Tabelle 1: Basisaktivitäten einer strategischen Frühaufklärung
 Quelle: [Pfaff, 2005, 17]

Scanning

Scanning bezeichnet die elektronische Datenerfassung, zum Beispiel beim Warenausgang in Handelsunternehmen. Hierbei erfolgt die Datenerfassung durch elektronische Kassenterminals, die den Abverkauf artikelspezifisch einlesen, wobei der einzelne Artikel durch einen Strichcode identifiziert wird. Das Scanning hat zur Entwicklung geschlossener Warenwirtschaftssysteme beigetragen [Vgl. Pfaff, 2005, 16]. Durch das Scanning Modell können Vorhersagen, basierend auf der Erfahrung was die Kunden vorher gekauft haben, getroffen werden und somit ihre Interessen und Vorlieben mit einem gezielten, individuellen Angebot abgebildet werden. Dabei ist die Technologie des Scannings von Kundeninformationen an der Kasse oder mit Hilfe von Online-Kundenprofilen noch nicht so alt. Vor zehn Jahren haben Einzelhändler Kundendaten gesammelt und ausgewertet, indem sie die Kunden Fragebögen ausfüllen ließen.

Der Großhändler Tesco hat es durch das Scanning und die gezielte Analyse seiner Kunden und deren Bedürfnisse [Vgl. Rosenberger/ Nash, 2009, 38ff] geschafft vom unbekannten Lebensmitteleinzelhändler zum größten Händler in England und dem drittgrößten Handelskonzern weltweit, nach Walmart (USA) und Carrefour (Frankreich) [Vgl. Der Handel, 2009] zu wachsen. Nach seiner Investition 1990 in ein IT-basiertes Datenbank- und Analysesystem konnte Tesco mehr über das Verhalten und die Bedürfnisse seiner Kunden lernen und ihre individuellen Bedürfnisse bedienen. Mit einem gezielten Kundenbindungsprogramm (Customer Loyalty Program) 1995 hat Tesco eine Tesco-Treuekarte (Company-Clubcard) eingeführt, womit die Daten von jedem einzelnen Loyalty-Mitglied gesammelt und ausgewertet werden konnten. Ziel war es jede einzelne Transaktion aufzuzeichnen und so viel wie möglich über den einzelnen Kunden zu erfahren wie zum Beispiel: was er kauft, wie oft er kauft, wo er kauft, wie groß ist seine Familie und welchen Lifestyle er lebt. Mit diesen Daten konnten die Vorlieben der Kunden analysiert werden und zielgerichtet Angebote erstellt werden, die ihn auch wirklich interessieren. Ein weiterer Vorteil war, dass Tesco nicht nur die Kosten für die Massen-Verteilung von Coupons sparte, sondern sich verstärkt auf individuelle Angebote konzentrierte und somit einen Mehrwert für seine Kunden schuf [Vgl. Rosenberger/ Nash, 2009, 38ff].

Monitoring

Das Monitoring im Zusammenhang mit Competitive Intelligence steht für ein Frühwarnsystem als Management- Marketinginstrument, das künftige Gefahren erkennt und diese meldet. Monitoring-Systeme sollen Unternehmen in die Lage versetzen, rechtzeitig reagieren zu können und geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwehr oder Abschwächung der signalisierten Gefahren zu treffen [Vgl. Pfaff, 2005, 16].

Profiling

Als ein ergänzendes Instrument gilt das Profiling. Hierbei handelt es sich um die Überprüfung bekannter Profile, wie z.B. Wettbewerberprofilen anhand von Kriterien, die mögliche Handlungsmuster und Verhaltensweisen aufzeigen [Vgl. Pfaff, 2005, 16f]. Wettbewerberprofile beinhalten eine strukturierte, vergleichende Darstellung von Wettbewerberdaten. Meist wird ein tabellarischer Aufbau verwendet oder eine spezielle Wettbewerberdatenbank angelegt. Solche Wettbewerberprofile können zudem als Ausgangspunkt für weiterführende Analysen wie z.B. SWOT Analysen oder Portfolio Grafiken dienen [Vgl. Michaeli, 2006, 274].

Typische Inhalte von Wettbewerbsprofilen sind:

- Basisdaten wie Anschrift der Lokationen, Mitarbeiter, Angebotspalette
- Performance-Parameter wie Finanzkennzahlen oder Technische Produktdaten
- Aktuelle Nachrichten über den Wettbewerber
- Stärken und Schwächen
- Strategie und Ziele
- Bedrohungspotenzial für das eigene Unternehmen

- Laufende und geplante Aktivitäten/ Initiativen zur weiteren Wettbewerberbeobachtung [Vgl. Michaeli, 2006, 271]

Ziele solcher Analysen sind beispielsweise vergleichende Rankings der Wettbewerber zu erstellen wie zum Beispiel Umsatz pro Region, Wachstum in einem bestimmten Geschäftsfeld oder Präsenz in einem bestimmten Geschäftsfeld oder Strategie in diesem Geschäftsfeld. So kann man sehen, welcher Wettbewerber sich besonders hervorhebt und Schlussfolgerungen ziehen, worauf dieser Erfolg aufbaut. Weitere Ziele sind das Vergleichen von Stärken und Schwächen der Mitbewerber, die Identifikation von Potenzialen. Sie dienen als Grundlage für strategische und taktische Aktivitäten, Investitionsentscheidungen, die Organisationsausrichtung und die Wettbewerberstrategie [Vgl. Michaeli, 2006, 272]. Derzeit müssen solche Profile manuell gepflegt werden, zukünftig werden Unternehmen aber immer mehr von elektronischen Konkurrenzprofilen abhängig sein, die automatisch aktualisiert werden und global verfügbar sind [Vgl. Michaeli, 2006, 46].

3.2 Entscheidungsfindung in Unternehmen

Führungskräfte müssen tagtäglich Entscheidungen treffen, die für ihr Unternehmen, aber auch für sie selbst oftmals eine enorme Tragweite haben. Um diese Entscheidungen zu fundieren, beziehen sich Entscheider nicht nur auf ihre Erfahrung, sondern auf handfestes Material wie z.B. Marktstudien, Zielsetzungen, interne Analysen und Berichte oder Kennzahlen. In der betriebswirtschaftlichen Theorie tauchen - ebenso wie in der Praxis - im Zusammenhang mit diesem Ziel eine Reihe weiterer Begriffe wie beispielsweise Business Intelligence, Market Intelligence oder Marktforschung auf [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 14]. Im Rahmen der Competitive Intelligence liefern detaillierte Informationen über den Markt die Marktteilnehmer und deren Produkte, dem Management eine bessere Entscheidungsgrundlage. Egal ob ein Unternehmen eine Preisstrategie umsetzt, neue Produkte entwickelt und vermarktet oder in neue Märkte expandiert [Vgl. Leitl, 2009]. Im Folgenden werden einige Verfahren beschrieben die Unternehmensentscheidungen unterstützen können.

Business Intelligence

Business Intelligence (BI) hat sich von einer einstigen Spezial-Disziplin hin zu einem wichtigen und allgemein anerkannten Bestandteil betrieblicher Informationssysteme entwickelt. Es gibt ein reiches Spektrum von Anwendungen (z.B. einfachen Berichtslösungen die direkt auf operative Systeme zugreifen, bis hin zu Management Cockpits und Realtime Monitoring, die auf komplexen entscheidungsunterstützenden Datenbank-Systemen sog. Data Warehouses, basieren [Vgl. Totok, 2006, 52]. Der Begriff Business Intelligence wird heute oft synonym mit entsprechenden Software-Lösungen verwendet. Darunter ist ursprünglich die Sammlung und zielgerichtete Analyse und Auswertung von Daten zu verstehen [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 14].

Market Intelligence

Market Intelligence (MI) ist die zielgerichtete Analyse relevanter Märkte. Sie gewährleistet fundierte marktbezogene Managemententscheidungen. Der Begriff „Market“ steht dabei - trivial formuliert - für alles, was im weitesten Sinne mit Märkten zu tun hat. Hierunter fallen insbesondere alle Marktbeteiligten wie Kunden, Zulieferer, Marktstrukturen, Produkte, rechtliche, soziale, ökonomische und ökologische Rahmenbedingungen sowie die Rolle der Wettbewerber im Markt. Ziel der Market Intelligence ist es die Güte marktbezogener Entscheidungen durch eine entsprechende Fundierung, basierend auf der Analyse und Variation von Informationen und unter Einbezug von Erfahrungen, Brauchgefühl und Intuition deutlich zu erhöhen [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 13f].

Marktforschung

Marktforschung (MaFo) untersucht wesentliche Parameter des Absatzmarkts und stellt dem Marketing-Management die daraus abgeleiteten Erkenntnisse zur Verfügung. In der Praxis ist ein deutlicher Fokus auf Kundenaspekte zu beobachten. Unter Nutzung vorrangig empirischer Methoden werden hauptsächlich Erklärungen für das beobachtete Kundenverhalten abgeleitet, um daraus Marketing-Maßnahmen einzuleiten [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 14].

Competitive Intelligence

Competitive Intelligence stellt einen Teil im Entscheidungsunterstützungsprozess der Unternehmensführung dar. Von der Competitive Intelligence erwartet das Management konkreten Aufschluss über die Pläne von Wettbewerbern. Die Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) trennt deshalb heute zwischen interner Datenanalyse (Business Intelligence), einer externen Analyse relevanter Märkte (Market Intelligence) und externer Wettbewerbsbeobachtung (Competitive Intelligence) [Vgl. Leitl, 2009].

Die Rolle von externen Beratern

Externe Berater werden oft dann eingebunden, wenn interne Mitarbeiter die spezifischen Anforderungen nicht haben oder ein gewisser Grad an Objektivität vorausgesetzt wird. Bei der CI werden hauptsächlich externe Berater beauftragt, da sie die speziellen Kenntnisse in Recherche und Analyse haben, vor allem aber Experten in den speziellen Branchen sind. Das heißt, er verfügt über bestimmte Kenntnisse über Insider-Quellen und wichtige Kontakte aus der Branche sowie über methodisches Wissen, Prozesse, Fachbegriffe und Abkürzungen mit ihren Bedeutungen [Vgl. Romppel, 2006, 18f].

3.3 Benchmarking

Das Benchmarking konzentriert sich darauf, Vergleichsgrößen und Richtwerte (Benchmark) relevanter Marktteilnehmer zu suchen, um Best Practice Erfahrungen zu analysieren. Dabei sollen die erfolgreichsten Unternehmen aufgezeigt und mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen die eigenen Produkte zu verbessern. Beispielsweise kann dabei die Art und Qualität des Kundenservice einer Fluggesellschaft untersucht

werden und ein Vergleich zur eigenen Fluggesellschaft gemacht werden. Zu den ersten Schritten im CI-Prozess gehört die Identifikation dieser Wettbewerber. Um sich mit den Top Branchen Unternehmen messen zu können, müssen diese bekannt sein, was nicht in allen Branchen gleich offensichtlich ist, wie zum Beispiel in der Automobil Zulieferer Industrie. Durch die Vernachlässigung der Wettbewerber bei der Analyse kann es dazu kommen, dass Chancen und Risiken nicht rechtzeitig wahrgenommen werden [Vgl. Pfaff, 2005, 36].

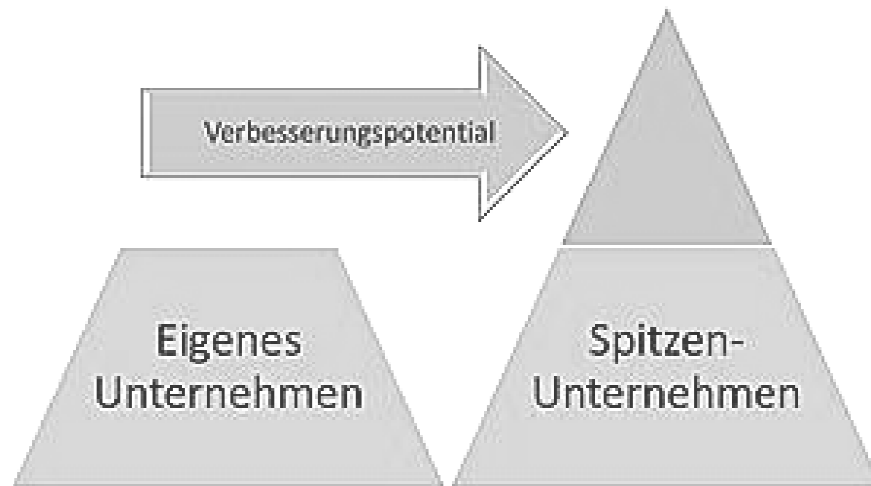


Abbildung 7: Benchmarking
Quelle: [Gabo, o.J.]

Ziel der Benchmark-Analyse ist das systematische Schließen der Leistungslücke (Abbildung 7) zum führenden Unternehmen innerhalb der Branche [Vgl. Pfaff, 2005, 84] sowie Rückschlüsse auf die eigene Situation aus dem Vergleich mit anderen Unternehmen zu schließen [Vgl. Hungenberg/ Wulf, 2011, 471].

Benchmarking Objekte sind beispielsweise:

- Organisationsstrukturen
- Strategien
- Verfahren und Prozessabläufe
- Funktionen Produkte
- Kosten
- Kennzahlen [Vgl. Kohl/ Mertins, 2009, 23]

Gerade Kennzahlen sind ein guter Indikator für Vergleiche. Sie aggregieren Informationen, die der Abbildung und Vereinfachung komplexer Sachverhalte des Markt- und auch des Unternehmensgeschehens dienen. Hierzu eignen sich insbesondere Kennzahlen wie Umsatz oder Marktanteile für einzelne Produkte auf Brandebene oder dem

Vergleich von Unternehmenskennzahlen auf Unternehmensebene [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 38]

Die kontinuierliche Suche und Ausnutzung von Erfolgspotenzialen ist unter den heutigen verschärften Marktbedingungen ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft [Vgl. Kohl/Mertins, 2009, 22f]. Benchmarking-Analysen gehören gerade im direkten Produkt- und Unternehmensvergleich zu den Standard-CI-Analysen, [Vgl. Michaeli, 2006, 281] sollten dabei aber nicht mit dem klassischen Unternehmensvergleich verwechselt werden, da Benchmarking weit darüber hinaus geht. So ist mit Benchmarking ein kontinuierlicher Prozess gemeint, bei dem sowohl Produkte und Dienstleistungen als auch insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Im Rahmen dieses Prozesses werden zum einen die Unterschiede der eigenen Produkte, Prozesse, Methoden, etc. zu denen anderer Unternehmen offenlegt. Zum anderen können aber mit Hilfe des Benchmarkings auch Ursachen für solche Unterschiede und verschiedene Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Position ermittelt werden. Der Vergleich findet entsprechend mit Unternehmen statt, welche einige der zu untersuchenden Methoden oder Prozesse überdurchschnittlich gut beherrschen.

Von entscheidender Bedeutung ist jedoch, dass mit Hilfe des Benchmarkings innovative Praktiken gefunden werden können, die aus dem Vergleich nicht verwandter Branchen herrühren und die nach erfolgreicher Implementierung dazu führen, dass man im eigenen Unternehmen selbst einen Benchmark setzen kann. Daher sollte Benchmarking nicht darauf reduziert werden, sich nur mit den besten der eigenen Branche zu messen, sondern neue Ideen für Prozesse und Methoden auch bei branchenfremden Unternehmen zu finden [Vgl. Kohl/Mertins, 2009, 21f].

3.4 Chancen und Risiken erkennen und Wettbewerbsvorteile schaffen

Vor dem Hintergrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen unserer Zeit, muss die klassische Perspektive des Marketings, die sich auf den Kunden und die Befriedigung seiner Bedürfnisse konzentriert, erweitert werden [Vgl. Rost, 2003, 10]. Um im Wettbewerb bestehen zu können, braucht ein Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile [Vgl. Simon/Gathen, 2010, 96].

Ein strategischer Wettbewerbsvorteil ist in der Wahrnehmung der Kunden ein fest verankerter Leistungsvorteil eines Unternehmens gegenüber dessen Konkurrenten. Dieser Vorsprung muss drei Anforderungen genügen:

1. Der Vorteil muss für den Kunden einen besonderen Wert stiften, z.B. einen Vorteil beim Preis oder in der Leistung (Value).
2. Der Vorteil muss von den Kunden wahrgenommen werden.
3. Der Vorteil muss dauerhaft, also von der Konkurrenz nicht leicht einholbar sein.

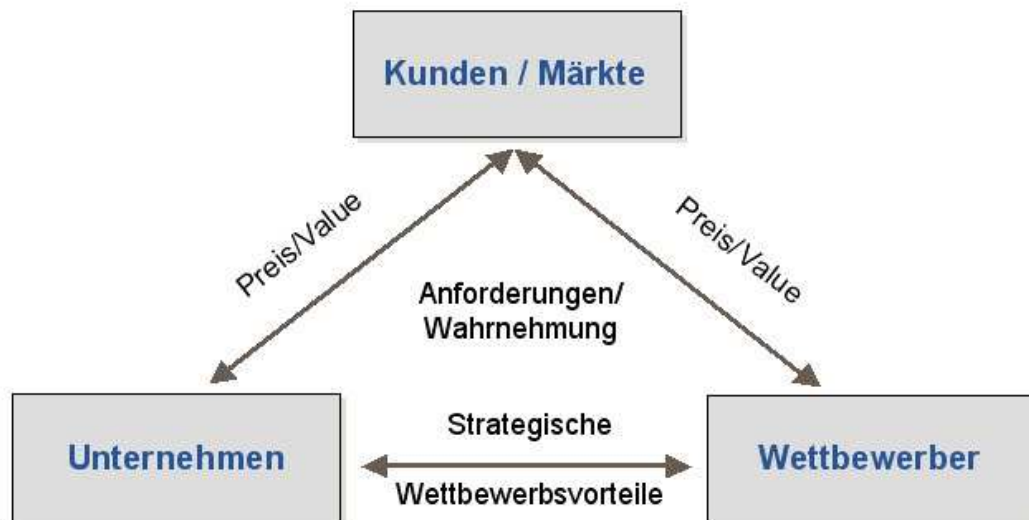


Abbildung 8: Strategisches Dreieck
Quelle: [Apverio Unternehmensberatung, 2009]

Die Gestaltung der Wettbewerbsvorteile kann anhand des strategischen Dreiecks verdeutlicht werden (Abbildung 8). Demnach muss ein Unternehmen, das in seinem Geschäftsfeld erfolgreich operieren will, alle drei Elemente sowie deren Beziehungsgeflecht genau kennen. Auf der einen Seite müssen die Kundenbedürfnisse erkannt und befriedigt werden. Da der Kunde heutzutage in vielen Fällen seine Bedürfnisse durch Angebote und Leistungen von mehreren Konkurrenten auf einem ähnlich hohen Niveau befriedigen kann, genügt es nicht, eine absolut gute und mangelfreie Leistung zu erbringen. Es kommt auf der anderen Seite entscheidend darauf an, relativ zur Konkurrenz bessere Produkte und Leistungen zu erbringen [Vgl. Rost, 2003, 10]. Die zentrale Fragestellung bei der Strategiegestaltung besteht darin, wie das Unternehmen in einem bestimmten Geschäftsfeld operieren will, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. Die Kenntnis der Wettbewerber ist dabei unbedingt erforderlich, um Veränderungen des Marktes frühzeitig erkennen zu können [Vgl. Pfaff, 2005, 36] und zu beurteilen, welche Stärken und Schwächen das eigene Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb hat [Vgl. Simon /Gathen, 2010, 96]. Ziel ist es also eine überlegene Positionierung im strategischen Dreieck gegenüber den Wettbewerbern zu schaffen. Dazu sind Analysen der Konkurrenz notwendig, wobei untersucht wird, ob und welche strategischen Wettbewerbsvorteile bestehen und welche Maßnahmen man zu ihrer Erreichung ergreifen muss [Vgl. Simon /Gathen, 2010, 96].

Um diese Analysen durchzuführen, greifen Unternehmen auf Analysewerkzeuge zurück, welche ihnen unterschiedliche Einblicke und Erkenntnisse über Märkte, Marktteilnehmer und Produkte ermöglichen. Abbildung 9 zeigt einen Vergleich häufig genutzter Analysewerkzeuge im Zusammenhang mit Competitive Intelligence. Da die SWOT-Analyse sehr einfach durchzuführen ist, handelt es sich dabei um eines der meist genutzten Werkzeuge, um eine Aussage über die eigene Stellung im Markt zu treffen. Ebenfalls auffällig ist, dass SCIP Mitglieder (Competitive Intelligence Professionals) häufiger komplexe multioptionale Verfahren zur Analyse der Konkurrenten, wie zum Beispiel Simulationsmodelle, heranziehen als CI-Unerfahrene. Der Grund dafür ist, dass diese Verfahren CI-Amateuren weniger bekannt sind und sie sich daher traditioneller Methoden bedienen. Zudem sind multioptionale Analyseverfahren in der benötigten Datengrundlage schwieriger anzuwenden als einfache Ursache-Wirkungsmodelle. Sie bieten allerdings auch tiefergehende, komplexere Analyseergebnisse [Vgl. Pfaff/Altensen, 2006, 75f].

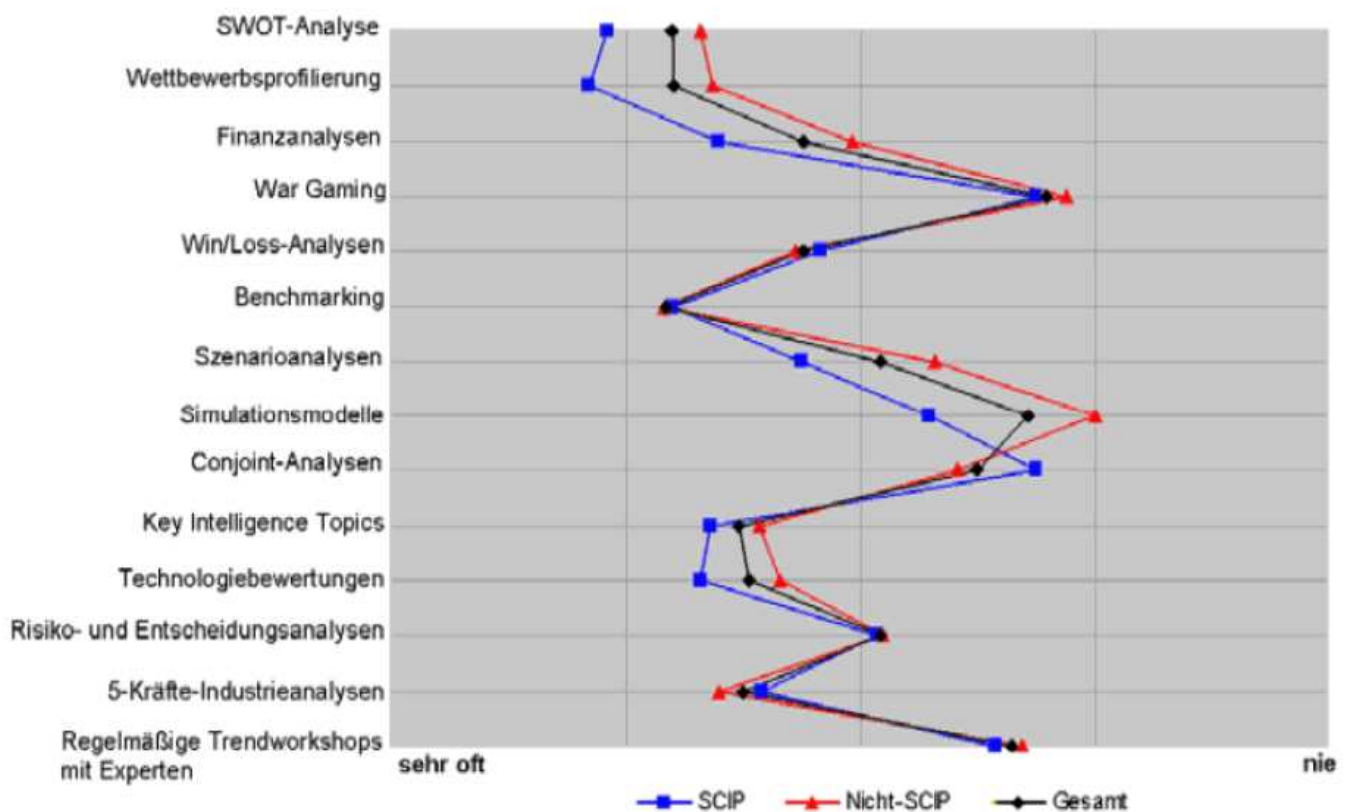


Abbildung 9: Nutzungsintensität von Analysemethoden durch SCIP- bzw. nicht-SCIP-Mitglieder
Quelle: [Michaeli, 2006, 75]

3.5 Strategische Frühaufklärung: Schwache Signale erkennen mit Hilfe der CI-Analyseverfahren

Um im Markt flexibel und schnell agieren zu können, sind Unternehmen auf verkürzte Analyse- und Entscheidungsprozesse angewiesen. Für die Unternehmensführung ist das schnelle Analysieren der Daten essentiell, da diese Frühaufklärung den Entscheidungsraum verlängert, somit Fehlentscheidungen des Managements minimiert und so das Unternehmen in eine proaktive Rolle versetzt die Marktdynamik für sich zu nutzen und auf Marktgeschehnisse schnell und gezielt reagieren zu können [Vgl. Michaeli, 2006, 61].

Den Entwicklungen im Marktumfeld gehen meistens "schwachen Signale" voraus, wie z.B. Fristablauf für Patente, zunehmende Homogenität des Produktangebots in einem Marktsegment und Expertenwarnungen, oder die Beobachtung des zunehmenden Ersatzbedarfs für ein Produkt, während der Neubedarf desselben Produktes stark stagniert [Vgl. Pfaff, 2005, 18]. Diese werden für die traditionelle strategische Planung jedoch erst dann relevant, wenn sie sich bereits zu konkreten Informationen verdichtet haben. Zu diesem Zeitpunkt sind die Eingriffs- und Lenkungsmöglichkeiten jedoch bereits begrenzt [Vgl. Pfaff/ Altensen, 2006, 61].

Eine Herausforderung bei der Erkennung von schwachen Signalen, ist die Halbwertszeit der gewonnenen Informationen. CI-Analysten stehen daher vor einem zeitlichen Problem, Erkenntnisse aus der Analyse möglichst schnell zu verdichten, da die Informationen ansonsten nicht mehr relevant sind und keinen Vorteil mehr erzielen. Die größte Herausforderung dabei ist, dass sie bereits in der Analysephase vor dem Problem stehen, dass die Analyse der massiven Informationsmengen, noch mehr Informationen erzeugt. Dadurch drohen Informationsüberflutung und Orientierungslosigkeit, die zu einem weiteren Auseinanderlaufen von verfügbarer und notwendiger Analysezeit führt [Vgl. Pfaff/ Altensen, 2006, 61].

Mit CI können neben der Frühaufklärung, (Chancen und Risiken möglichst früh zu erkennen) Wettbewerbsstrategien entwickelt werden, die die eigene Position im Markt gegenüber der Konkurrenz positiv steuern. Es gibt eine Vielzahl von Analyseverfahren mit jeweils variierenden Schwerpunkten sowie Zielsetzungen, welche als wettbewerbsorientierte Verfahren eingesetzt werden. Die Übersicht der Verfahren in Abbildung 10, zeigt die meisten Verfahren auf und ordnet diese nach ihrer Zielsetzung ein, wie zum Beispiel: Beziehungsstrukturen erkennen, heutige und zukünftige Wettbewerber identifizieren, Risiken bewerten oder eine Wettbewerbsstrategie entwickeln [Vgl. Michaeli, 2006, 237].

[illegible]

Abbildung 10: Übersicht CI-Analyseverfahren
Quelle: [Michaeli, 2006, 237]

Man unterscheidet dabei folgende Gruppen von Analyseverfahren:

1. Die Basisanalyseverfahren

Die Basisanalyseverfahren werden meist zur Informationsaufbereitung genutzt. Sie erfordern nur relativ wenig Aufwand und sollten daher zum Standardprogramm der CI-Analysten gehören.

2. Modell- bzw. theoriegestützte Analysen

Modell- bzw. theoriegestützte Analysen werden auf einem bestimmten Ansatz (Modell) basierend durchgeführt. Liegen zutreffende Annahmen und Randbedingungen vor, so ermöglichen diese Verfahren eine effiziente Modellierung und Interpretation der Informationen.

3. Verfahren zu Entscheidungsunterstützung

Verfahren zur Entscheidungsunterstützung sind universell einsetzbar. Insbesondere sind sie sehr gut für das komplexe Umfeld einer Wettbewerbsanalyse geeignet.

4. Verfahren zur Hypothesenauswahl

Verfahren zur Hypothesenauswahl werden unter anderem für die gezielte Auswahl von CI-Hypothesen verwendet. Der Einsatz der Verfahren richtet sich stark nach den individuellen Analysezielen und der zur Verfügung stehenden Zeit.

Während die Standardanalyseverfahren wie z.B. die Patent- oder Finanzanalyse leicht umzusetzen sind und vielfältig anwendbar sind, bedürfen die Verfahren zu Entscheidungsunterstützung einer hohen Verfahrenskompetenz und eines sehr hohen Modellierungsaufwands und können nur von interdisziplinären Teams angewendet werden, wie z.B. das Business Wargaming. (Kapitel 5.4) [Vgl. Michaeli, 2006, 237].

Strategische Frühaufklärung

Mit strategischer Frühaufklärung oder auch oft Frühwarnung genannt, wird die Möglichkeit geschaffen, latente Bedrohungen und Chancen bereits in einem sehr frühen Stadium ihrer Entwicklung zu erkennen. Strategische Frühaufklärung unterstützt die Entscheidungsfindung durch eine aufschlussbringende Informationsgenerierung darin, Umweltveränderungen frühzeitig zu erkennen und zu verarbeiten. So können rechtzeitig Reaktionsstrategien eingeleitet werden und dadurch der Handlungsspielraum vergrößert werden [Vgl. Detl, 2004, 21].

Die Abbildung 11 zeigt den Prozess einer strategischen Frühaufklärung. Ausgehend von dem Unternehmensumfeld werden Information generiert und daraus eine abgestufte Reaktionsstrategie entwickelt [Vgl. Detl, 2004, 21].

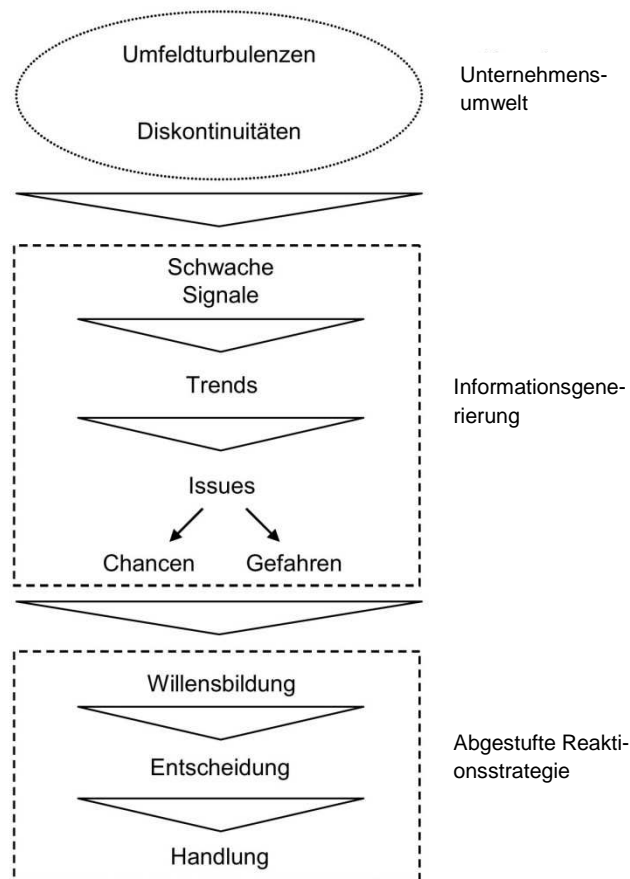


Abbildung 11: Strategische Frühaufklärung
Quelle: [Detl, 2004, 17]

Laut Definition bezeichnet strategische Frühaufklärung die rechtzeitige Erkennung, Verarbeitung und Bewältigung von Diskontinuitäten [Vgl. Detl, 2004, 16]. Diese Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt können zum Beispiel in der Technologie, im Kundenverhalten oder auch in der Politik kurzfristig zu neuen Realitäten führen, vor die das Unternehmen gestellt wird und worauf es oft nur mit Krisenmanagement reagieren kann. Dies ist dann der Fall, wenn diese Entwicklungen nicht vorhergesehen bzw. nicht wahrgenommen worden sind [Vgl. Pfaff, 2005, 18]. Für Michaeli bezeichnet die Frühwarnung die frühzeitige Erfassung der beschriebenen schwachen Signale, um daraus Chancen und Risiken zu erkennen, sodass auf solche Überraschungen entsprechend reagiert werden kann [Vgl. Michaeli, 2006, 385].

Die zweite Abstufung der Abbildung 11 ist die Informationsgenerierung. Sie basiert auf der Wahrnehmung der schwachen Signale aus dem Unternehmensumfeld. Der Prozess soll dazu führen, relevante Umfeldentwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Das wesentliche Erkenntnisinteresse dabei ist, ob sich die schwachen Signale zu Trends und Issues verdichten könnten. Unter Issues versteht man für Unternehmen relevante Themen (Issues), die es frühzeitig zu beobachten, kategorisieren und bewerten gilt [Vgl. Michaeli, 2006, 314].

Durch die gezielte Marktanalyse werden folgende Vorteile generiert:

- Identifizieren von Chancen im relevanten Markt und die Steigerung der Marktanteile
- Das Identifizieren neuer Markttrends
- Verstehen der Wettbewerbsstrategien
- Kostenreduzierung und Maximierung von Umsätzen
- Lernen von Erfolgen und Fehlern der Wettbewerber
- Erkennen von neuen Technologien, die das relevante Geschäftsfeld betreffen könnten, wie z.B. Entwicklung einer neuen Vertriebsstrategie
- Lernen über politische und rechtliche Regulatorien, die das Unternehmen in der Zukunft betreffen könnten [Vgl. Heppes, 2006, 9ff]

Bei der Suche nach diesen schwachen Signalen und daraus möglichen Chancen und Gefahren für das Unternehmen stehen die CI-Analysten vor der Herausforderung, dass das Erkenntnisziel oft unklar ist und der Prozess und das Ergebnis nur begrenzt planbar und kontrollierbar sind. Daraus folgen besondere Anforderungen an die Vorgehensweise [Vgl. Detl, 2004, 21].

Vorgehensweise der Strategischen Früherkennung:

1. Umfeldscanning um Signale für Veränderungen richtig zu erkennen [Vgl. Michaeli, 2006, 386]. Trends am Markt können durch die kontinuierliche Beobachtung und Bewertung von Hinweisen auf Ereignisse und Meinungen erfolgen. Leichter als das Verfolgen von Meinungen und qualitativen Aussagen, ist die Observation von messbaren Indikatoren, wie z.B. Marktanteilen, Kundenverhalten oder Auftragseingängen [Vgl. Pfaff, 2005, 19].
2. Einstufung der Signale in einen konkreten Sachverhalt [Vgl. Pfaff, 2005, 19] und Monitoring der identifizierbaren Indikatoren wie z.B. geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit einer Produkteinführung durch die Konkurrenz [Vgl. Michaeli, 2006, 387].
3. Kontinuierliche Bewertungen der relevanten Sachverhalte.
4. Strategische Planung der Unternehmensführung und proaktives Handeln [Vgl. Krysek, 2007, 51] bzw. proaktive Reaktion auf die Entwicklungen [Vgl. Michaeli, 2006, 386].

Beispiele:

IBM unterschätzt die Entwicklung des Personal Computers

IBM ging durch die Fehlentscheidung der Marktentwicklung in den 80er Jahren fast

zugrunde. So wurde der Entwicklung des Personal Computers nicht ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt. Das Unternehmen setzte weiter auf die auslaufenden Großrechner. Nur mit Mühe konnte die damalige Geschäftsführung die dramatischen Umsatzeinbrüche wieder korrigieren und den Vorsprung der Konkurrenz aufholen.

Chemieunternehmen verzichtet auf Bau einer Produktionsanlage

Durch die Analyse der zukünftigen Produktionskapazitäten der eigenen Anlage und jener der Wettbewerber entschied sich das Unternehmen nach einer detaillierten Analyse, keine neue Fabrik in Asien zu bauen. Die so erzielten Einsparungen dieser Fehlinvestition lagen im zweistelligen Millionenbereich.

Nokia verschläft die Entwicklung des Smartphones

Das finnische Telekommunikationsunternehmen Nokia kam arg in Bedrängnis als Apple mit seinem iPhone die Branche revolutionierte. Viel zu spät setzte man ebenfalls auf dieses Segment, da Nokia im Konkurrenten viel zu spät eine wirkliche Bedrohung sah [Vgl. Detl, 2004, 22f]

3.6 Schnelles Handeln im Konkurrenzzumfeld als strategischer Erfolgsfaktor

Der wirtschaftliche Alltag ist gekennzeichnet durch eine erhöhte Dynamik und Komplexität, welche ständig neue Herausforderungen an die Unternehmensführung stellt. Durch die Wachstumsgeschwindigkeit, Größe, Dynamik und Komplexität des Unternehmens, seien Managementprobleme unvermeidlich. Vor allem problematisch stellt sich hierbei heraus, dass die zunehmende Komplexität des Umfeld und des Unternehmens selbst die benötigten Reaktionszeiten erhöht. Dies verursacht ein zeitliches Reaktionsdefizit wodurch Unternehmen Veränderungen im Markt nicht mehr oder kaum noch beeinflussen können. Umso wichtiger ist die frühzeitige Erkennung der oben genannten schwachen Signale sowie die Implementierung von Frühwarnungssystemen, welche dem Management die Möglichkeit geben schnell auf Umweltveränderungen zu reagieren [Vgl. Baumgartner/ Biedermann/ Klügl/ Schneeberger/ Strohmeier/ Zielowski, 2006, 5ff].

Abbildung 12 beschreibt die wesentlichen Probleme der Unternehmensführung: Eine zunehmende Komplexität und Umweltdynamik, eine wachsende Diskontinuität des Umfelds, verstärkte Anforderungen von Anspruchsgruppen sowie eine Zeitschere zwischen erforderlicher und verfügbarer Reaktionszeit, stellen das Management vor die Herausforderung die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu gewährleisten [Vgl. Baumgartner/ Biedermann/ Klügl/ Schneeberger/ Strohmeier/ Zielowski, 2006, 8]. Einerseits stellt diese Situation eine Herausforderung an das Unternehmen dar, andererseits eine Chance, da die Wettbewerber der Branche vor dem gleichen Problemen stehen. Mehr Wissen über das Marktgeschehen und die Konkurrenten sichert dem

Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile [Vgl. Detl, 2011, 13]. Als zweite Variable muss die schnelle Verarbeitung der Signale erfolgen um auf Marktveränderungen eingestellt zu sein und diese somit schneller zu nutzen als die Konkurrenz.

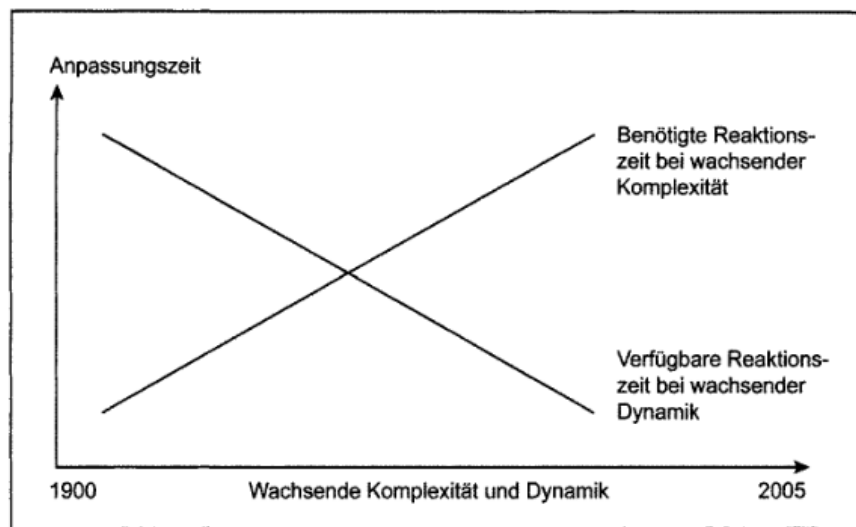


Abbildung 12: Zeitschere durch zunehmende Komplexität und Dynamik
 Quelle: [Baumgartner/ Biedermann/ Klügl/ Schneeberger/ Strohmeier/ Zielowski, 2006, 8]

In den meisten Unternehmen wird die Konkurrenz oft nur dann untersucht, wenn ein akuter Handlungsbedarf besteht, beispielsweise das Verlieren von Marktanteilen an ein Konkurrenzprodukt. Unternehmen fangen dann an, Informationen wie Marktberichte und Produktbeschreibungen, Testberichte oder Finanz- und Distributionsdaten rasch zusammenzutragen und planen in Ad-Hoc-Analysen meistens nur kurzfristige taktische Reaktionen. Als ebenfalls problematisch erweist sich die Einstellung des „Abwartens“. Oft wird die Denkhaltung „wer entscheidet macht Fehler, wer nicht entscheidet, bleibt fehlerfrei“ beobachtet, da Entscheider dazu neigen Nichtstun-Alternativen gegenüber Handlungsalternativen zu bevorzugen. Führt die Nichtstun-Alternative zu einer Beibehaltung des Status quo, so wird sie sogar noch stärker präferiert. Leider entgehen Unternehmen durch diese Einstellung die Nutzung von Chancen und proaktiven und schnelleren Handelns als die Konkurrenz [Vgl. Michaeli, 2006, 107].

Eine strategische Beobachtung des Marktumfelds unterstützt Unternehmen mit folgenden Herausforderungen besser umgehen zu können (Abbildung 13):

- Antizipieren gesellschaftlicher Veränderungen/ neue Lebensstile
- Antizipieren von Marktveränderungen/ neue Marktteilnehmer
- Eintreten in neue, unbekannte Märkte
- Generieren von Wissen über neue Technologien, Produkte und Prozesse, die das Unternehmen beeinflussen können

- Generieren von Wissen über politische, gesetzliche Veränderungen, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnten [Vgl. Detl, 2011, 13]

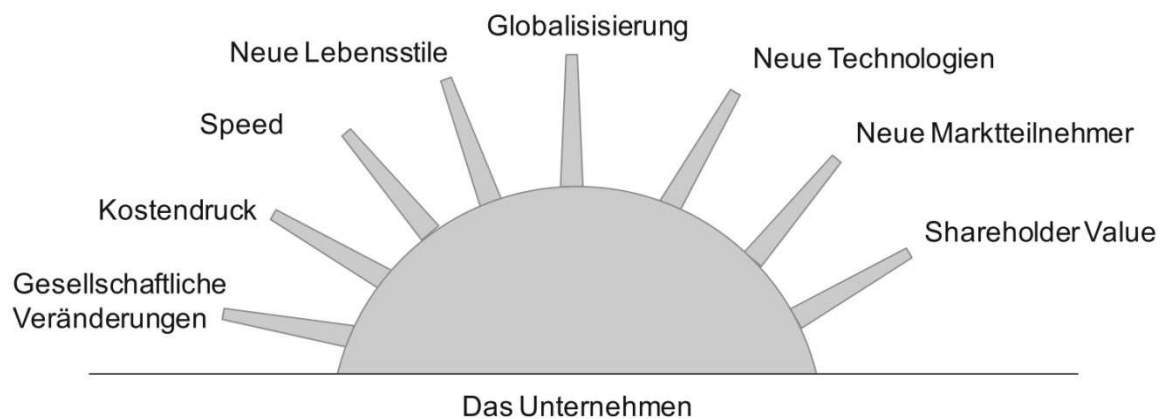


Abbildung 13: Herausforderung an das Unternehmen
Quelle: [Detl, 2011, 13]

4. Datenbeschaffung und Datenanalyse

"Wir ertrinken in Informationen, aber uns dürstet nach Wissen."

John Naisbitt [Göb, 2010,15].

4.1 Datenerhebung und Recherche

Unternehmen haben oftmals das Problem, dass eine Vielzahl der Daten bereits vorhanden ist, eine strukturierte und fundierte Wissensbasis aber oft fehlt. Aktuelle Studien belegen erhebliche Defizite in der Bereitstellung von entscheidungsrelevantem Wissen in Unternehmen. Entsprechend einer Befragung von 675 Top-Managern aus Europa und den USA im Jahr 2004 geben 77% der Führungskräfte, an keine ausreichende Datengrundlage zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen zu haben [Vgl. Göb, 2010,15].

Begriffe: Daten, Informationen und Wissen

Zunächst sind grundlegende Definitionen der kleinsten Bausteine, den Daten, Informationen und Wissen zu unterscheiden.

Als Daten bezeichnet man eine unstrukturierte Ansammlung von Fakten und Beobachtungen, die erst durch eine Kontextualisierung an Wert gewinnen und zu Informationen werden. Zum Beispiel können Daten in Kategorien wie dem Faktor Zeit, geografische Lage, Kunden, Branchen, Produkten oder anderen fachspezifischen Inhalten geordnet werden [Vgl. Rompell, 2006, 41].

Informationen können als zweckorientiert aufbereitete Daten beschrieben werden. Sie gelten als Rohstoff eines jeden Entscheidungsprozesses und stellen ein grundlegendes Element der Erhaltung und Weiterentwicklung von Unternehmen dar. Wissen ist schließlich der Information übergeordnet und kann definiert werden als "die Gesamtheit der Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen" [Detl, 2004, 19].

4.2 Primäre und sekundäre Informationsquellen

Im Rahmen der Datenbeschaffung für CI, ist es wichtig, sämtliche wettbewerberrelevanten Daten zu sammeln. Die Spanne reicht dabei von Printmedien oder Pressemitteilungen der Wettbewerber bis zu Untersuchungen von Produkten und Aktivitäten der Wettbewerber. Wie bei der Marktforschung, kann auch bei der Datenbeschaffung eine Differenzierung von primären und sekundären Quellen vorgenommen werden, die wiederum interner oder externer Natur sein können. Wichtig ist hierbei, dass der Datenproduzent und die Quelle aus einer Hand sind [Vgl. Pfaff, 2005, 45f].

Voraussetzung für gute Erkenntnisse über die Wettbewerber ist die Identifikation aussagekräftiger Quellen. Gute Quellen für die Recherche sind nicht ad hoc generierbar und bedürfen einer langfristigen Erschließung und anschließenden Pflege. Beispielsweise können Vertriebsmitarbeiter aus den Gesprächen mit ihren Kunden genaue Kenntnisse über die Wettbewerber erworben haben, wie zum Beispiel strategische Beschaffungen für Innovationen oder der Nutzung einer vorgelagerten Kundennutzenstudie [Vgl. Simon Gathen, 2010, 105]. Leider werden diese Informationen aber nicht anschließend in geordneter Weise dokumentiert und abgelegt [Vgl. Simon /Gathen, 2010, 101]. Verbände und Presse sind sehr offenkundige Quellen für die Informationsrecherche. Als besonders ergiebig erweist sich die lokale Presse an den wichtigen Standorten der Konkurrenz. Dort wird oft sehr früh von Maßnahmen wie Betriebserweiterung oder Schließung, Aufstockung oder Abbau von Personal oder speziellen Genehmigungsverfahren berichtet, aus denen sich Rückschlüsse auf die Strategie des Wettbewerbers ziehen lassen [Vgl. Simon/ Gathen, 2010, 105f]. Das Know-How und

Portfolio über ein gutes Quellenmanagement gehört sicherlich auch zu den Kernkompetenzen eines CI-Professionals [Vgl. Michaeli, 2006, 129].

Quellenmapping

Der Aufbau einer strukturierten Quellen-Datenbank lohnt vor allem dann, wenn Recherchen wiederholt durchgeführt werden. Die Datenbank kann dann für die neuen Aufgabenstellungen angepasst und immer wieder verwendet werden. Meistens werden die Quellen nach ihrer Herkunft kategorisiert (z.B. wie in Abbildung 14) [Vgl. Michaeli, 2006, 130].

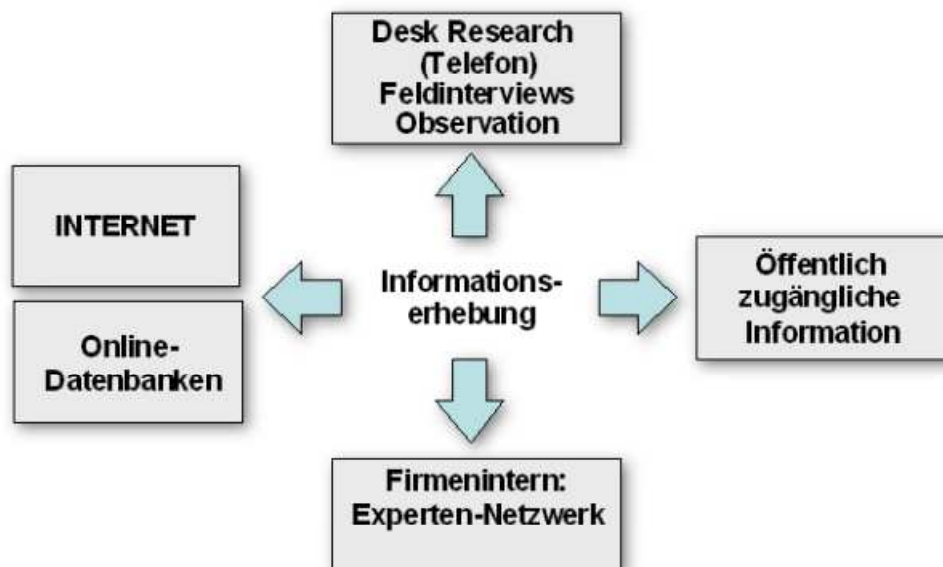


Abbildung 14: Mögliche Kategorisierung von Informationsquellen
Quelle: [Michaeli, 2006, 130]

Mögliche Kategorisierung von öffentlich zugänglichen Informationsquellen:

- Printmedien (Bücher, Zeitungen, Studienarbeiten, Zeitschriften)
- Staatliche Stellen und Behörden/ Forschungseinrichtungen, Publikationen von Universitäten
- Verbände/ Firmen- und Vereinsregister/ Patentämter
- Kongress- und Konferenzdokumentationen [Vgl. Michaeli, 2006, 130]
- Test, Verwendung oder Inanspruchnahme von Konkurrenzprodukten
- Organisationen und Unternehmen, die sich auf die Datenbeschaffung spezialisiert haben [Vgl. Simon/ Gathen, 2010, 102]
- Geschäftsberichte der relevanten Wettbewerber [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 25]

*Software Beispiel: Mindmapping Tool**Mindmapping Tool*

Eine gute Pflege und Struktur der evaluierten Informationsquellen ermöglicht ein schnelleres und medienbezogenes Suchen und Finden der Quellen. Ein Beispiel für eine Softwarelösung, ein übersichtliches Quellenmapping zu gestalten, ist das Mindmapping Tool der Firma Mindjet LLC. Hiermit werden Strukturen der Informationen visualisierbar, indem man die Quellen z.B. nach Herkunft, nach Zeitraum, Märkten oder Zielgruppen darstellt. Durch ein Ein- und Ausblenden der Äste lässt sich die angezeigte Informationsmenge verstellen. Es ist ebenfalls möglich die Knotenpunkte durch Hyperlinks direkt zu verlinken und somit aus der Strukturübersicht auf die Quelle zuzugreifen. Sinnvoll ist auch eine Aufgabenverwaltungsübersicht, eine sog. „Action Item List“, aus der der Bearbeitungsstatus und die Zuständigkeiten ersichtlich sind. In Freitextfeldern können Quellenbeschreibungen hinterlegt werden, wie z.B. Inhalt, Glaubwürdigkeit oder Zuverlässigkeit. [Vgl. Michaeli, 2006, 131].

4.3 Big Data und der Trend des Sammelns von Informationsmassen

Unter Big Data versteht man das rasche Anwachsen von Datenmengen, die sowohl strukturiert in Form von Zahlen und Tabellen wie auch unstrukturiert in Form von Texten, Videos und Websites vorliegen [Vgl. Keil, 2011].

Kennzeichnend für Big Data ist ebenfalls die große Geschwindigkeit, in der sich diese Daten ändern. Um ihre Geschäftsprozesse optimal zu unterstützen und zu steuern, müssen Unternehmen sämtliche anfallenden Informationen schnell und spontan verarbeiten können, selbst wenn diese aus verschiedenen Datenquellen stammen. Mit neuen, hochperformanten Methoden zum Erschließen und Analysieren dieser Datenmengen (Big Data Analytics) lassen sich wertvolle Einsichten gewinnen [Vgl. Keil, 2011]. Wer aus seinen Daten aber die richtigen Schlüsse zieht, gewinnt lukrative Erkenntnisse: beispielsweise ist durch eine umfangreiche Analyse die globale Sicht auf sämtliche Vertriebsinformationen eines Unternehmens möglich. Daraus resultierend sind niedrigere Lagerhaltungskosten, schnellere Prozesse sowie eine effizientere Absatzplanung möglich.

Damit ist das Potenzial von Big Data aber noch lange nicht ausgeschöpft. Gerade mit Blick auf künftige Markttrends, Absatzmärkte oder die eigene Außenwahrnehmung sind gewaltige Steigerungspotenziale möglich. Dabei spielen vor allem Informationen, die das Web 2.0 generiert, eine bedeutende Rolle. Anbieter und Kunden begegnen sich auf Augenhöhe, und dies stellt Unternehmen ungeschönte und wertvolle Informationen ihrer Kunden zur Verfügung. Richtig extrahiert und analysiert, sind die gewonnenen Informationen aus den sozialen Medien äußerst wertvoll. So erkennen Unternehmen

künftige Entwicklungen, aber auch Krisenherde frühzeitig und können entsprechende Maßnahmen vorbereiten. Wer hier vor den Wettbewerbern agiert, ist klar im Vorteil [Vgl. Abolhassan, 2013].

Maschinen generieren Daten

In der „realen“ Welt finden sich an immer mehr Stellen intelligente Systeme in Form von Mikroprozessoren und Sensoren, die gewaltige Datenströme generieren. Stromanschlüsse werden in Zukunft mit intelligenten Stromzählern ausgestattet und erfassen unseren Stromverbrauch nicht nur summarisch, sondern mit Details zu Zeitpunkt, Art und Dauer der Nutzung. Sensoren in Turbinen erfassen Terabyte-große Daten zum Lauf- und Schwingungsverhalten und ermöglichen damit größere Wartungszyklen. Unzählige Sensoren und Systeme erzeugen einen kontinuierlich anwachsenden Datenstrom. Diese Datenmengen sind keine Bedrohung, sondern eine Chance – vorausgesetzt, es gelingt, die Daten in eine echte Ressource zu verwandeln [Vgl. Keil, 2011].

Viele der Daten, die die moderne Internetwirtschaft am Laufen halten, sind keineswegs nur binäre Informationen, wie das Messen des Strichcodes auf einem Päckchen am Fließband. Es sind Meinungen, Urteile, Klatsch und Tratsch. Marketingmanager wollen wissen, was rund um die Uhr im Internet über ihre Marke gesprochen wird. Kunden erwarten, dass ihre Hilferufe und Beschwerden schnell und proaktiv wahrgenommen und beantwortet werden. Personalchefs benutzen Software, um soziale Medien und Kandidaten zu durchkämmen und sie verlassen sich immer mehr auf Software, um Kandidaten auszusieben. Leser erwarten, dass die App ihrer Zeitung oder ihres Senders weiß, welche Themen sie schätzen – und Medienunternehmen wollen ihrerseits Inhalte und die rundherum platzierte Werbung möglichst auf jeden einzelnen Kunden zuschneiden [Vgl. Heuer, 2013].

Beispiele: geeignete Daten für die CI-Analyse

- Finanzielle Transaktionen
- Einkäufe, online wie offline
- Web-Protokolle aus einem Browser oder einer mobilen App
- Standortdaten von vernetzten Geräten von Smartphones bis zur Digitalkamera
- Verkehrsdaten aus einem Navigationsgerät, einem Fahrzeug oder in die Straße eingebetteten Sensoren und Mautstationen
- Sensordaten aus ganzen Fertigungsstraßen oder Warenlagern, von Containern und einzeltem Stückgut
- Biometrische und Vitaldaten von Fitnessstudios bis zum Krankenhaus
- Einträge in sozialen Medien
- Video und Ton-Dateien [Vgl. Heuer, 2013]

Expertise und Nutzung durch die Unternehmensführung

Der Hype von Big Data hat bei Fachbereichen hohe Erwartungen geweckt, während

IT-ler die Dinge nüchterner sehen. Knapp jeder Vierte (24 %) beklagt einen Mangel an interner BI-Expertise. Weitere Probleme: die Systemlandschaft ist zu komplex (23 %), das Thema hat keinen Sponsor im Top-Management und es gibt noch nicht einmal adäquate Prozesse und Verantwortliche dafür (jeweils 21 %). So steigt mit dem Datenvolumen auch die Komplexität der Systemlandschaft. Da insbesondere diejenigen Unternehmen ein Problem mit steigenden Datenvolumina haben, die bereits größere Datenmengen verwalten, klagen sie auch öfter über eine schlechte Performance der Daten-Verwaltung [Vgl. Pütter 2013]. Das Integrieren dieser Daten allein geniert jedoch noch keinen Mehrwert. Es ist also nicht entscheidend möglichst viele Informationen anzuhäufen, sondern wie man zielgerichtet aus der Masse der gewonnenen Daten, die relevanten Informationen herausfiltern kann [Vgl. Pfaff, 2005, 46].

Wie können diese Daten genutzt werden?

Die Daten müssen zunächst logisch geordnet werden, um zu "Wissen" verarbeitet zu werden. Den Nutzen bringt erst der Einsatz intelligenter Analysen. Entscheider müssen bestimmen, welchen Zweck Daten-Analysen erfüllen sollen und wer welche Modelle nutzen wird. Darüber hinaus geht es um die Frage, wie die unterschiedlichen Analyse-Modelle kombiniert werden sollen [Vgl. Pütter, 2013]. Dazu ist es erforderlich, die Datenflut zu organisieren und zu analysieren. Drei Strategien zeichnen sich ab:

1. Optimiertes Datenmanagement

Die große Heterogenität von Big Data, kombiniert mit den vielen möglichen Datenquellen, verlangt nach passgenauen Werkzeugen, mit denen diese Datenmengen überhaupt erschlossen werden können. Themen wie Datenintegration, Datenqualität und Metadaten-Verwaltung gewinnen daher weiter an Bedeutung.

2. Analytics

Es ist eine Binsenweisheit: „Je klüger die Frage, desto besser die Antwort“. Es kommt in Zukunft immer mehr darauf an, mit den richtigen Methoden an den Datenberg heranzugehen. Die Suche nach Mustern, Zusammenhängen und neuen Einsichten erfordert dabei hohe analytische Kompetenz [Vgl. Keil, 2011]. Das Internet selbst stellt eine immer wichtiger werdende Wissensquelle dar. Es gibt Software, die anhand von Suchbegriffen, sogenannten Keywords, das Internet nach den relevanten Informationen wie beispielsweise Produkt- und Technologieinformationen oder Produktmeinungen durchsucht. Die Suche kann sogar die Quellen begrenzt werden, welche relevant für die Hypothesenbildung sind (z.B. Medien, Patentdatenbanken oder Foren). Dies geschieht teilweise automatisiert mit mathematisch-statistischen Verfahren, z.B. mit der automatisch wiederholten Abfragen der monatlichen, wöchentlichen oder der neuesten Meldungen [Vgl. Simon/ Gathen, 2010, 102]. Diese Prozesse werden immer mehr perfektionisiert, automatisiert und vernetzt und in die Entscheidungen der Unternehmensführung eingebunden, womit die Anforderungen an die eingesetzten Werkzeuge als auch an die Datenanalytiker ständig wachsen [Vgl. Keil, 2011].

3. High-Performance Computing

Waren bisher Wetterprognosen und Strömungssimulationen typische Anwendungen für High-End-Rechenleistungen, werden in Zukunft auch analytische Fragestellungen aus anderen Bereichen von diesen High-End-Technologien profitieren. Mit Innovationen wie In-Database- Analytics und In-Memory-Computing können aufwändige statistische

Verfahren direkt in High-Performance Analytics Appliances mit der dort vorhandenen skalierbaren, massiv-parallel verarbeitenden Recheninfrastruktur abgearbeitet werden. Performance-Sprünge in klassischen Anwendungsszenarien sind die Folge – und die Entwicklung ganz neuer Ideen wird dadurch begünstigt [Vgl. Keil, 2011].

4.4 Von der Information zur Entscheidung

Besonders in forschungsintensiven Bereichen können mit den Informationen aus den Analysen und Abfragen wertvolle Einsichten über künftige Vorhaben der Konkurrenz gewonnen werden, beispielsweise dem Launch einer Produktinnovation. So werden in Zeiten immer schneller werdender Innovationszyklen auch tatsächlich zügig Produkte, so dass man hier sehr schnell Informationen über die Vorhaben der Wettbewerber finden kann [Vgl. Simon/ Gathen, 2010, 102].

Unterstützung des Managements durch Market Intelligence Kennzahlen

Market Intelligence ist die zielgerichtete Analyse relevanter Märkte und deren Teilnehmer. Im Vergleich zu normalen Kennzahlen ist ein Kennzahlensystem mit Market-Intelligence Anspruch stärker zukunftsorientiert. Hierbei werden insbesondere die Kunden und Wettbewerber, aber auch Marktstrukturen, Produkte und die Rahmenbedingungen des Marktes (rechtlich, ökonomisch, ökologisch oder sozial), Marktzugänge oder Barrieren berücksichtigt.

Anforderungen an Market Intelligence Kennzahlen:

- Markt-, wettbewerbs- und kundenbezogen
- Entscheidungsunterstützend
- Zukunftsorientiert
- Frühwarnorientiert [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 40f]

Mit kennzahlengestützten Analysen und Business Reportings (z.B. Market Share-, Distributionsstruktur- oder Preisanalysen) für das Management, lassen sich der relevante Märkte bereits sehr gut abbilden [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 37]. Daraus können Schlussfolgerungen gezogen werden, wo das Unternehmen im direkten Vergleich zur Konkurrenz steht und wie sich seine Situation in der nächsten Zeit ändern könnte, z.B. durch das Hinzukommen eines neuen starken Konkurrenten oder den Wegfall eines Zulieferers und somit der steigenden Wahrscheinlichkeit für höhere Preise. Even-

tuell stehen daraufhin Neuausrichtungen, Produktmodifikationen, Änderungen der Vertriebswege oder der Kommunikationskanäle an [Vgl. Navrade, 2008, 3]. Diese Market Reports sind gut für eine dauerhafte Informationsversorgung, führen aber allein nicht zu konkreten Handlungsempfehlungen. Sie unterstützen das Management aber zwischen den Handlungsalternativen die „richtige“ Entscheidung treffen zu können [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 37].

Beispiele:

Nutrasweet

Nachdem abzusehen war, dass das Patent des Süßstoffs Aspartame von Nutrasweet bald auslaufen würde, sah sich das Unternehmen mit einer großen Anzahl an potenziellen neuen Marktteilnehmern aus der Zucker- und Chemie-Industrie konfrontiert. Das Management von Nutrasweet begann, die potenziellen Konkurrenten systematisch zu beobachten, und führte Preisanalysen durch, verglich Marktanteile und Produkte, erfasste bestehende Kundenbeziehungen und veröffentlichte Expansionspläne. Mit Hilfe dieser Informationen wurden Kosten gesenkt, Services verbessert und man konnte sich somit optimal auf den Konkurrenzkampf vorbereiten. Die Bemühungen von Nutrasweet waren erfolgreich. Das Unternehmen konnte durch die systematische Analyse der Konkurrenz zu einem Zeitpunkt, indem sie proaktiv handeln konnten, eine erfolgreiche Konkurrenzstrategie ausarbeiten und einen Marktanteil von über 80% behaupten [Vgl. Detl, 2004, 41].

Deutsche Flugsicherung (DFS) steuert Vertriebsentwicklung mit Market- und Competitive Intelligence System

Der Bereich Aeronautical Solutions der DFS kann durch ein MI- und CI-System relevante Aktivitäten nach Regionen und Produkten aufteilen und bewerten und somit proaktiv handeln. Das System besteht aus drei Schwerpunkten, die Daten nach Regionen und Produkten zu liefern:

- Market Reports,
- Opportunity Reports und
- Profile Reports als Basis für Wettbewerberinformationen.

Die Market Reports umfassen Informationen wie Flugaufkommen nach Passagieren und Fracht, Bestand und Entwicklung der Flughafenbeschreibungen sowie geplante Investitionen. Zu jedem Flughafen gibt es genaue Projektbeschreibungen und genaue Informationen, welcher Wettbewerber welches Projekt wann und wo durchgeführt hat. Diese Informationen stehen den global tätigen Vertriebsmitarbeitern auf Knopfdruck zur Verfügung [Vgl. Detl, 2004, 33].

Trotz MI-Reports und Kennzahlen, um direkte Handlungsempfehlungen ableiten zu können, bleibt die Bearbeitung strategischer Marktfragestellungen die wichtigste Aufgabe des Managements. Wie oben bereits erwähnt, gewährleisten Informationen und die daraus entstehenden Reportings lediglich fundierte marktbezogene Managemententscheidungen [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 13ff]. In Verbindung mit einer Strategie können Informations- und Wissensgenerierende Systeme und deren techni-

sche Basis sog. Data Warehouse Systeme Wettbewerbsvorteile schaffen. Daher werden sie auch oft in der Literatur als strategische Ressource im Wettbewerb bezeichnet. Durch den Einsatz eines Data Warehouse System erlangt das Unternehmen Informationsvorteile, die im Wettbewerb mit Konkurrenzunternehmen zu Wettbewerbsvorteilen führen können [Vgl. Navrade, 2008,3].

4.5 Informationsbedarf als Teil des CI-Prozesses

Ziel der CI-Analyse ist es, wie oben beschrieben, Einsichten über das Unternehmensumfeld zu gewinnen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und die Unternehmensführung durch fundierte Informationen bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Hierzu ist es erforderlich, sämtliche entscheidungs- und problemlösenden Informationen heranzuziehen. Welche Informationen zur Entscheidungsunterstützung gebraucht werden, hängt von der Zielsetzung der Analyse ab. Da die Datenerhebung selbst mit 40% der aufwendigste und kostenintensivste Teil des CI-Projekts ist, soll dieser gut durchdacht und geplant sein. Planung nimmt ca. 10% der Zeit ein, die eigentliche Aufbereitung und Analyse etwa 30% der Zeit. Die Berichterstattung nimmt 20% der Zeit in Anspruch [Vgl. Michaeli, 2006, 117].

Es sind oft gerade die Randbedingungen wie Art, Umfang, die Ressourcen bei der Datenerhebung und -analyse, die das weitere Verfahren im Prozess bestimmen. Daher sollte die Bedarfsermittlung möglichst konkret und realisierbar sein. Die Hauptgefahr für den CI-Anfänger besteht darin, eine zu hohe Erwartungshaltung bei den CI-Nutzern zu wecken, indem sie ankündigen zu viele der Key Intelligence Topics (KITs) zu lösen. KITs sind Themenfelder und Zielsetzungen, die für das Unternehmen besonders interessant sind. Besser ist es eine kleine fokussierte Agenda zu erstellen und diese kontinuierlich zu erweitern [Vgl. Michaeli, 2006, 120].

Der CI-Prozess (Abbildung 15)

In diesem Kapitel wird auf die Bestimmung des Informationsbedarfs eingegangen, wobei nur der erste Teil des CI-Prozesses näher beleuchtet wird.

1. Bestimmung des Bedarfs

„I would rather spend three weeks debating the issue with an intelligence user and two days doing the project, than three hours discussing with the client and three weeks working on the wrong project. Understanding what the user of intelligence really needs to make an informed decision is paramount. This involves understanding how the intelligence is going to be used. Ask your client to prepare the question in writing, and then respond in writing before any work is done.“

Klifford Kalb, Vice President Strategic Business Analysis, Merck [Romppel, 2006, 46]

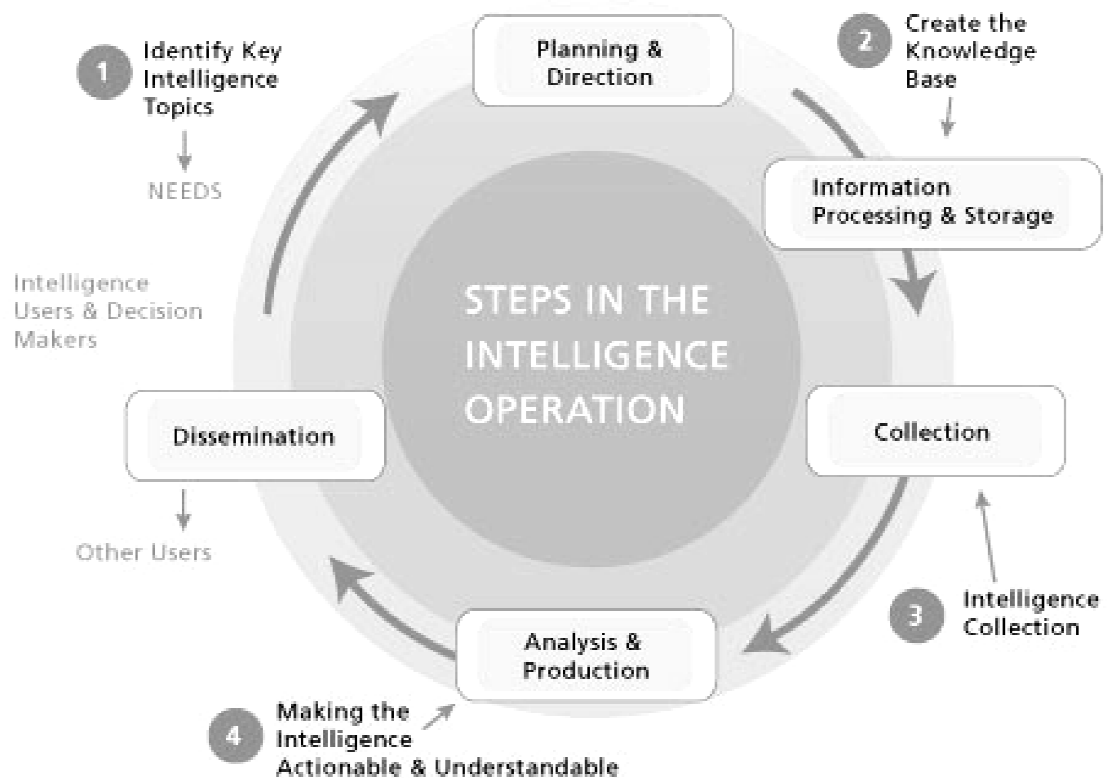


Abbildung 15: CI-Prozess
Quelle: [Mindshift, o.J.]

Eine der größten Herausforderungen von CI-Projekten besteht in der Feststellung dessen, was überhaupt an Informationen für die Analyse gebraucht wird. Diese Feststellung wird in den oben erwähnten KITs formuliert. Die KITs sind die Basis der gesamten CI-Arbeit und bestimmen, ob die auf ihrer Grundlage ermittelten Fakten und Prognosen überhaupt für die Entscheidungsfindung im Unternehmen relevant sind [Vgl. Romppel, 2006, 46].

Die wichtigsten Fragen, um die für den Bedarf wichtigen KITs zu identifizieren, könnten folgendermaßen lauten:

- Welche Entscheidung steht an? (Bsp.: Entscheidung für oder gegen einen Produktionsstandort in China)
- Vor welchem Hintergrund ist die Entscheidung zu treffen? (Im Beispiel: strategische Partnerschaft mit chinesischen Unternehmen ist angestrebt. Möglichkeit zur Nutzung der Distributionskanäle des Partners für einen effizienten Marktzugang)
- Warum soll diese Entscheidung getroffen werden? Besteht ein konkreter Handlungsbedarf oder ist es eher eine präventive Maßnahme? (Im Beispiel: Ausnut-

zung der überlegten Produkttechnologie im asiatischen Raum; Besetzung einer Marktnische, bevor ein Wettbewerber dies versuchen wird)

- Bis wann muss die Entscheidung getroffen werden? (Im Beispiel: In den nächsten sechs Monaten) [Vgl. Michaeli, 2006, 120]

Ferner sind weitere Randbedingungen des CI-Projektes zu klären wie:

- Benötigter Report Typ, Berichtsform und Stil
- Mindestzuverlässigkeit der gefundenen Erkenntnisse
- Ressourceneinsatz und Kosten (intern/ externe Budgets)
- Zeitpunkt, bis zu dem die Ergebnisse spätestens vorliegen müssen [Vgl. Michaeli, 2006, 119f]

2. Das ständige passive Beobachten des Umfeldes

Kontinuierliche Beobachtung des Wettbewerbs und des Marktes geht nicht ohne die Nutzung externer Quellen. Eine sinnvolle Sammlung dieser Informationen kann zum Beispiel in zweckorientierten Kategorien gebündelt werden, z.B. alle Kategorien eines Konsumgüterunternehmens (z.B. Lebensmittel, Hygieneartikel und Haushaltsgüter). Diese eher passive Beobachtung bildet den Vorposten im Frühwarnsystem eines Unternehmens [Vgl. Romppel, 2006, 46].

Arten von Daten, die sich gut beobachten lassen:

Industrielle Prozessdaten:

Zur Automatisierung industrieller Fertigungsprozesse werden zunehmend Prozessdaten erfasst und gespeichert. Die Informationstechnik fließt in alle Ebenen der Automatisierungspyramide ein und betrifft somit Signale von Sensoren und Akteuren in der Feldebene ebenso wie Steuerungs- Regelungssignale in der Steuerungsebene, Bedienungs- und Beobachtungsdaten in der Prozessebene sowie Planungsdaten und Kennzahlen in der Betriebsleitung und Unternehmensebene.

Marketing:

Modernes Marketing basiert auf der Nutzung umfangreicher Daten zu Kunden, Produkten und Absätzen. In der Warenkorbanalyse wird ausgewertet, welche Produkte in welchen Stückzahlen, mit welchen anderen Produkten zusammen gekauft wurden (z. B. in Supermärkten, Drogerien oder auch Tankstellen). Die Auswertung hat das Ziel, Produkte optimal zu platzieren und die Preisgestaltung zu optimieren. Ein anderes wichtiges Anwendungsgebiet ist die datenbasierte Kundensegmentierung, die für gezielte Kundenangebote und Werbemaßnahmen genutzt werden kann.

Textdaten:

Neben den oben genannten numerischen Daten, ist es im Zeitalter von Social Media

interessant, Textdaten methodisch auswerten zu können, um Meinungen und Wünsche der Kunden zu erschließen. Zu den wichtigsten Quellen von Textdaten gehören konventionelle Textdokumente ebenso wie internet-basierte Dokumente wie E-Mail, World Wide Web und Webbasierte Datenbanken (Deep Web). Eine IT-basierte Textanalyse hilft, die verfügbaren Informationen zu filtern, gewünschte Informationen zu finden und tiefergehende Analysen der verfügbaren Informationen durchzuführen.

Bilddaten:

Durch Bilddatenanalysemethoden werden Objekte gesucht und erkannt. Es können ebenfalls Szenen analysiert und klassifiziert und mit anderen Informationen in Beziehung gesetzt werden [Vgl. Runkler, 2010].

4.6 Data Mining – Filterung und Analyse von Informationen

Nach der Datensammlung, logischen Strukturierung sowie der Herstellung eines Kontextes, müssen die gewonnenen Informationen zu Wissen (Intelligence) aufbereitet werden. Hier stehen dem CI-Analysten Tools Methoden wie Kreativitätstechniken, Szenarien, Simulationen und Data Mining zur Verfügung [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 52]. Ziel der Datenanalyse ist es, mit Hilfe dieser Methoden, Wissen aus den großen Datenmengen zu extrahieren, das heißt allgemeingültige, nicht triviale, neue, nützliche und verständliche Muster zu erkennen. Für diese Wissensextraktion ist es ratsam sich an einem Datenanalyse-Prozess zu halten, der Unternehmen hilft, große Datenmengen zu strukturieren [Vgl. Runkler, 2010, 135].

Data Mining

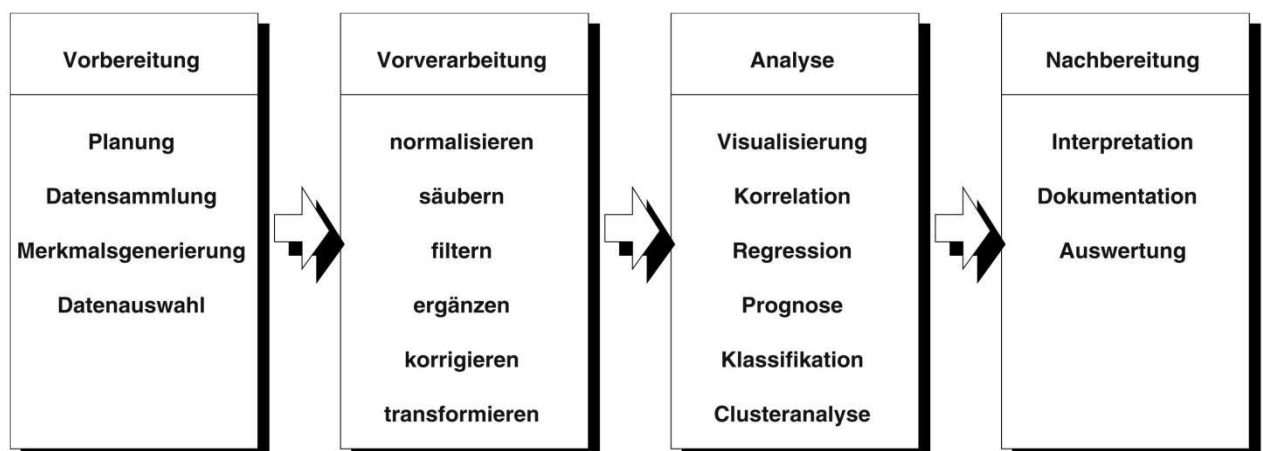


Abbildung 16: Data Mining Prozess
Quelle: [Vgl. Runkler, 2010, 135]

Der *Data Mining* Prozess ist ähnlich aufgebaut wie der CI-Zyklus. Bevor die vorliegenden Daten verarbeitet werden können, erfolgt eine Planung, dann eine Vorbereitung, eine Vorverarbeitung/ Strukturierung und die eigentliche Analyse und die Nachbearbeitung. In den meisten Anwendungen von Data Mining stehen zunächst Rohdaten zur Verfügung. Diese Rohdaten sind in der Regel ungeordnet, fehlerhaft, unvollständig, oft teilweise redundant oder irrelevant. Desweiteren müssen aus den oft unübersichtlichen Daten, geeignete Merkmale generiert und die überhaupt interessanten Daten ausgewählt werden. Nach der Datenvorbereitung steht ein Rohdatensatz zur Verfügung, der in der anschließenden Vorverarbeitung gesäubert und gefiltert wird. Der auf diese Weise vorverarbeitete Datensatz kann anschließend mit verschiedenen Verfahren des Data Mining verarbeitet werden.

Bei der Analyse spielen Visualisierungsverfahren eine große Rolle, aber auch reine Analysemethoden wie Korrelation, Regression, Prognose, Klassifikation und Clusteranalyse. Die Ergebnisse der Analyse können meist nicht unmittelbar verwendet werden, sondern müssen nachbearbeitet, dokumentiert und ausgewertet werden [Vgl. Runkler, 2010, 2f].

Bei der Analyse der Datenbestände werden vier Aufgabenbereiche unterschieden:

Prognose:

Aufzeigen der Entwicklung von Abhängigkeiten der Datenbestände über der Zeit, wie zum Beispiel mit einer dynamische Regressionsanalyse um den Zusammenhang mehrerer Variablen zu analysieren und daraus Abschätzungen für die Zukunft zu treffen.

Segmentierung:

Aufteilung von Datenbeständen in kleinere, homogene und betriebswirtschaftlich zweckmäßige Teilmengen.

Klassifikation:

Erstellen von Profilen, zum Beispiel von Kunden (typische Charakteristika, die einen Kunden von einem Interessenten unterscheiden).

Assoziationsanalyse:

Identifikation von Assoziationen zwischen Daten, um hieraus Regeln für die Zugehörigkeit oder Kausalität abzuleiten (Beispiel ist die Warenkorbanalyse, die eine verkaufsteigernde Wirkung bei bestimmten Warenanordnungen oder komplementären Warenbündelungen nachweist).

Das Analyseziel dieser oben genannten Verfahren, ist die Identifikation von Mustern und Strukturen in Datenbeständen, um z.B. Kausalitäten oder potenzielle Reaktionsprofile abzuleiten. Diese Erkenntnisse können wiederum Grundlagen für eine Markt- und Wettbewerberpositionierung, bzw. Segmentierung sein [Vgl. Michaeli, 2006, 265f].

Text Mining

Eine heutzutage sehr wichtige Form der Datenanalyse ist die gezielte und strukturierte Analyse von Textdaten. Besonders Social Media erhöht den Bedarf für solche Technologien, da dort besonders viele Daten erzeugt werden. So könnte man mit einer Text Mining-Analyse die Wirkung eines neu eingeführten Produkts analysieren, indem Meinungen der Käufer in Social Media analysiert werden. *Text Mining* Systeme sind Technologien mit denen sich unstrukturierte Texte erschließen lassen. Diese Technologien reichen von Textextraktionen, Kategorisierung und Indexierung, bis hin zu dem Aufdecken von Mustern und Beziehungen und deren Visualisierung für Marketingentscheider und die Unternehmensführung. Text Mining Software enthält entsprechend Algorithmen zur statistischen und linguistischen Textanalyse.

Analyseziele:

- Reduktion der Lesezeit eines Analysten bei Recherchen in unternehmensexternen und –internen Dokumenten, nach einem Relevanzkriterium
- Automatisiertes Entdecken von relevanten Informationen (Frühwarnung)
- Statistische Auswertung von ähnlichen Dokumenten, wie zum Beispiel von Patentanalysen, um auf Trends und technische Entwicklungen schließen zu können [Vgl. Michaeli, 2006, 269f].

Das folgende Beispiel zeigt, wie mit Hilfe von Text Mining-Technologien, Erkenntnisse über das Marktumfeld generiert und genutzt werden können.

System für die Wettbewerbsbeobachtung bei der deutschen Börse

Seit dem Jahr 2000 setzt die Gruppe deutsche Börse ein selbst entwickeltes Tool namens EXOTIC ein, mit dem das Unternehmen strategische Analysen zum Wettbewerbsumfeld optimiert. EXOTIC steht dabei für "Exchange Competitive Intelligence" und unterstützt die Analysten bei der Recherche und permanenten Beobachtung der Marktteilnehmer (beispielsweise durch automatische Textfilterung zur gesteuerten Datensammlung). Ein firmenspezifischer Thesaurus und ein angepasstes Quellenmapping helfen, die großen Datenbestände zu organisieren. Daraus wurde ein weiteres Tool namens XIPER entwickelt, das nun im Finanzamt zum Einsatz kommt, um online Steuersünder aufzuspüren [Vgl. Detl, 2004, 37].

4.7 Komplikationen bei der Analyse und Interpretation

Nachdem entschieden ist, welche Informationsquellen zur Analyse herangezogen werden, muss entschieden werden, ob und mit welcher Priorität bestimmte Informationen (abhängig von der Art und Herkunft) übernommen werden. Der Grund dafür ist die Zuverlässigkeitsgüte der Informationen, [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 26] wodurch erst eine Bewertung über die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit der Daten erfolgen muss, um die Unbeständigkeit später durch ein Scoringmodell zu relativieren [Vgl. Michaeli, 2006, 140].

Glaubwürdigkeitshysterese

Liegen anfänglich bei einer Analyse nur unscharfe und mehrdeutige Informationen vor, so ist auch die zugehörige Analyse unscharf. Daher ist es sinnvoll die Hypothesenbildung so lange wie möglich hinauszuzögern bis fundierte Informationen vorliegen [Vgl. Michaeli, 2006, 89].

Unangreifbare Informationen sind zum Beispiel der Gesamtumsatz des eigenen Unternehmens oder der relevanten Wettbewerber, da es sich hierbei in der Regel um veröffentlichte und geprüfte Angaben handelt, die aus Geschäftsberichten oder ähnlichen Quellen stammen. Werden hingegen Expertenschätzungen über die Marktanteile und das Marktwachstum potenzieller Wettbewerber integriert, so ist die Objektivität der Daten nicht ohne weiteres gegeben. In solchen Fällen ist es notwendig differenzierter vorzugehen, indem man zum Beispiel einen Mittelwert bildet oder alternativ alle Schätzungen in die Datensammlung eingibt. Durch diese Mehrfachbelegung ist es ebenfalls möglich, Best-Case, Worst-Case und Likely-Case Szenarien zu bilden [Vgl. Weber/Spitzner/Stoffels, 2008, 26]. Ist es nicht möglich fundierte Informationen zu beschaffen, so ist es zwingend notwendig neue Hypothesen auf einer voreingenommenen Ausgangsbasis zu bilden und den Sachverhalt immer wieder neu zu durchdenken. Ansonsten läuft man Gefahr, von Anfang an ein falsches Mindset zu festigen [Vgl. Michaeli, 2006, 88].

Falsches Mindset

Mentale Modelle (Mindsets) sind schnell aufgebaut, aber einmal vorhanden, nur schwer wieder zu ändern.

Beispiel:

Ein Analyst hat Wettbewerber, deren Jahresumsatz unter 50 Mio. Euro liegt, in der Vergangenheit als „unkritische“ erkannt und dies auch rückblickend bestätigen können. Ein neuer Anbieter mit 3 Mio. Euro Jahresumsatz wurde folglich, trotz deutlich wahrgenommener Intentionen und leistungsfähiger Produkte, nicht als ernsthafter Wettbewerber für den eigenen Hauptmarkt eingestuft. Erst als massive Marktanteilsverluste eingetreten waren, erfolgte eine genauere Analyse des Wettbewerbers und dessen Erfolgsstrategie. Von nun an wurden auch kleinere Anbieter kontinuierlich überprüft und ihr Bedrohungspotenzial ermittelt [Vgl. Michaeli, 2006, 88].

Kognitiver Bias bei der Datenauswertung

Bei der Beurteilung komplexer Datenbestände und Sachverhalte werden unbewusst Vereinfachungsstrategien vom menschlichen Gehirn angewandt, um trotz der Flut an

Informationen noch handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben. Die hieraus entstehenden kognitiven Fehler sind nicht auf intellektuelle Schwächen der Analysten, Erwartungshaltungen oder Wahrnehmungsfehler zurückzuführen, sie entstehen vielmehr durch Vereinfachungsprozesse bei der Datenbearbeitung. Ähnlich wie bei einem Sehfehler sind die Fehler eines Analysten jeweils konsistent. Auch wenn sich dieser Analyst der Fehlerquelle bewusst wird, kann er ihn kaum kompensieren [Vgl. Michaeli, 2006, 90].

Unterbewertung fehlender Indikatoren

Analysten neigen dazu, fehlende Angaben unter „Sonstiges“ zu subsumieren und sie somit in Auswirkung und Bedeutung zu unterschätzen. Einen scheinbar einfachen Fehler, der aber erschreckend häufig in der Praxis anzutreffen ist, zeigt das folgende Beispiel über die fehlenden Daten im High-end-Bereich eines japanischen Wettbewerbers.

Beispiel

Bei der Beurteilung des Potenzials eines japanischen Wettbewerbers, die eigene Marktposition anzugreifen, liegen keine Informationen über Wettbewerberprodukte im High-end-Bereich vor. Anstatt ein generisches Bild des Wettbewerbers mit Platzhaltern für die nicht bekannten Produkte zu erstellen, generiert der Analyst ein Wettbewerberprofil, basierend allein auf den gegebenen, reichhaltigen Informationen über Produkte im Low-end-Bereich. Zwangsläufig wird diese Potenzialabschätzung ein massiv verzerrtes Wettbewerberbild ergeben [Vgl. Michaeli, 2006, 91].

Fehler bei der Wahrnehmung von Ursache und Wirkung

Bei dem Zusammenpuzzeln fragmentierter Informationen erfährt ein CI-Analyst zwangsläufig die Notwendigkeit, Zusammenhänge zu erraten und verschiedenste Markt- und Wettbewerberereignisse in eine konsistente, plausible Story zu verpacken. Anders könnte er seine Schlussfolgerungen kaum treffen bzw. seine Erkenntnisse nicht effizient kommunizieren. Häufig wird eine besonders „schlüssige Story“ mit sehr „glaubwürdig“ gleich gesetzt. Dies muss jedoch keineswegs der Fall sein. Der Analyst und sein CI-Kunde müssen akzeptieren lernen, dass nicht immer zwangsläufig ein Kausalgefüge vorliegt oder ersichtlich wird [Vgl. Michaeli, 2006, 95].

5. Competitive Intelligence Entwicklung

Noch vor 1980 fokussierte CI sich darauf, Daten über seine Wettbewerber zu sammeln und diese für taktische Entscheidungen zu treffen. Heute verwenden Top-Manager die CI als eine wichtige Kompetenz, direkte Strategische Entscheidungen zu treffen und sehen CI in eine formelle feste Funktion im Unternehmen [Vgl. Heppes, 2006, 12f].

Entwicklung:

Zeitraum	Vor 1980	1980-1987	1988-Heute	Zukunft
Stufen	Sammlung von Wettbewerbsdaten	Industrie und Wettbewerbsanalyse	Competitive Intelligence	CI als Kernkompetenz
Meilensteine	Porters Buch (1980) Competitive Strategy	Gründung der SCIP	Bewertung von CI in der Wirtschaft	CI Kurse in Business Schools
Formalität	Informell	Entstehen von formellen Einheiten	Formell	Integration formellen und informellen Einheiten in den Strategieprozess
Orientierung	Taktisch	Taktisch	Taktisch und strategisch	Strategisch
Markt und Wettbewerbsanalyse	Gering bis keine	Beschränkt quantitative Analyse	Quantitative und qualitative Analyse	Schwerpunkt auf der qualitativen Analyse
Benutzung durch das Top Management	Gering	Begrenzt	Angemessen	Hoch
Verbindung zur Entscheidungsunterstützung	Gering	Gering	Stark	Direkter Input
Kern Issues	Informations-Generierung	Entstehung von Unternehmensrelevanz von CI; Wirtschaftsspionage Image; Entwicklung von analytischen Informations-Techniken	Immer wichtiger werdende Rollen von Informationstechnologien im Zusammenhang mit CI; Rolle von CI im internationalen Umfeld	Übergreifende Intelligence Infrastrukturen für alle Interessenten in den Unternehmensabteilungen

Tabelle 2: [Vgl. Heppes, 2006, 12]

Während CI heutzutage eher nebenbei betrieben wird, wird es in der Zukunft eine immer mehr strategische Rolle einnehmen. In Zukunft werden CI-Nutzer immer mehr zur kontinuierlichen Strategieplanung eine permanente CI-Unterstützung brauchen, während gegenwärtig eine jährliche Planung üblich ist [Vgl. Herring, 2006, 46]. Bereits heute gibt es innovative Unternehmen mit Anwendungsszenarien für Big Data Analytics. Hier werden in Zukunft entscheidende Wettbewerbsvorteile liegen.

Drei Beispiele:

Handelsunternehmen berechnen auch bei umfangreichem Produktportfolio und einem großen Netz von Verkaufsstellen die optimale Preisgestaltung in nie dagewesener Geschwindigkeit und Präzision. Dabei werden Einflussfaktoren wie lokaler Wettbewerb, äußere Ereignisse und Kundenstruktur berücksichtigt.

Banken und Versicherungen beschleunigen ihre Risikoberechnungen erheblich und lösen damit komplexe Fragestellungen im Kerngeschäft. Kapitaloptimierung, Liquiditätsmanagement oder die Bearbeitung von Stresstests werden erheblich schneller und effizienter.

Produzierende Unternehmen jeder Art verstehen besser, wie ihre Kunden auf ihre Produkte reagieren, und erhalten wertvolle Hinweise zur gezielteren Ansprache und Vermarktung, indem Daten aus externen und internen Quellen in Echtzeit zusammengeführt werden [Vgl. Keil, 2011].

Was die strategische Frühaufklärung angeht, befindet sich Deutschland im Vergleich zu den USA noch in der Wachstumsphase. In Deutschland wird die Informationsvermittlung und der Einsatz von Competitive Intelligence in Großunternehmen und im Mittelstand noch recht unterschiedlich gehandhabt. Die meisten geben zwar an mit dem Begriff CI vertraut zu sein, nutzen meistens nur Fragmente von CI [Vgl. Pfaff, 2005, 179]. Kleinen und mittelständischen Unternehmen fällt es dagegen oft schwer, Budgets für die systematische Umsetzung von Competitive Intelligence bereitzustellen [Vgl. Seidler-de Alwis, 2007, 205].

Eine Möglichkeit die noch diskutiert wird ist das Outsourcing von CI. Wenn die Dienstleistung als solche keine Fachexpertise erfordert, so ist diese Art des Outsourcing eine gute Möglichkeit Kosten zu sparen. Gerade im asiatischen Raum (Indien) werden CI-Dienstleistungen im Rahmen von Research und Beratung (CI eingeschlossen) vermehrt und kostengünstig angeboten. Weiterhin ist davon auszugehen, dass CI in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, Schätzungen prognostizieren die weltweiten Ausgaben im Bereich CI im Jahre 2010 auf über 400.000.000\$. Outsourcing könnte hier Kosteneinsparungen von 30 – 40 % realisieren. Es wird erwartet, dass zunächst Unternehmen in den USA und Großbritannien hier eine Vorreiterrolle einnehmen werden [Vgl. Seidler-de Alwis, 2007, 189]

5.1 Wirtschaftsspionage und Ethik

"Wissen ist Macht"

Francis Bacon

Das Thema Wirtschaftsspionage ist im Rahmen der Diskussion um Wettbewerbs- und Konkurrenzbeobachtung kaum umgänglich. Dies rührt zum einen daher, dass die Ursprungsväter der CI in den USA ehemalige Mitarbeiter der CIA waren. Zum anderen gibt es wie in jedem Bereich "schwarze" Schafe", die mit fragwürdigen Mitteln an Informationen gelangen [Vgl. Detl, 2004, 44].

Da Unternehmen aber eine Verantwortung vor der Gesellschaft, anderen Unternehmen und vor allem dem eigenen Unternehmen tragen, können sie es sich nicht leisten ihr öffentliches Image zu gefährden. Diese Verantwortung kann rechtlicher Art sein, durch Gesetze und Richtlinien, aber vor allem gemeint sind die ethischen und moralischen Grundwerte der Kultur und Gesellschaft denen sich Unternehmen zu verantworten haben [Vgl. Pfaff, 2005, 144].

Da in den Unternehmen die Wettbewerbsbeobachtung diskret zu handhaben ist und somit nicht publik gemacht werden kann, werden nur die negativen Beispiele veröffentlicht, wodurch ein verzerrtes Gesamtbild entsteht [Vgl. Detl, 2004, 44]. So können zum Beispiel auch die Aktivitäten des Unternehmens als ethisch korrekt gelten, reichen einige wenige Vorfälle, um die gesamte Glaubwürdigkeit und den Ruf der CI aufs Spiel zu setzen. Allgemein ist über die richtige und ethisch verantwortungsvolle Vorgehensweise wenig bekannt, man kann sich aber leicht ein grobes Bild machen über die Dos und Don'ts der Competitive Intelligence [Vgl. Pfaff, 2005, 148f].

Legal (Fair Play):

- Messen/ Infobroschüren/ Geschäftsberichte
- Webserver
- Pressemitteilungen/ Publikationen
- Außendienstinformationen
- Tagungen und Kongresse
- Werbung etc.

Ethisch und moralisch bedenklich (Grenzzone):

- Zufällig liegen gelassene Dokumente wie z.B. Einkaufspreise der Konkurrenz
- Terminplaner "durchstöbern"
- Scheinverhandlungen [Vgl. Pfaff, 2005, 148f]

- Das versteckte Ermitteln als Student mit dem Vorwand, eine Seminararbeit oder einen Fachartikel zu einem bestimmten Thema auszuarbeiten
- Das versteckte Ermitteln als Journalist
- Bewerben auf Stellenanzeigen oder Schalten von Stellenanzeigen mit dem alleinigen Hintergrund, an Informationen über den Wettbewerber zu kommen [Vgl. Detl, 2004, 45]

Illegal (Wirtschaftsspionag):

- Passwörter knacken (Hacken)
- Verwanzen von Räumlichkeiten
- Abhören von Telefonaten/ Aushorchen der Mitarbeiter der Wettbewerber
- Einschleusen von "Maulwürfen"
- Diebstahl
- Bestechung, etc. [Vgl. Pfaff, 2005, 148f]

Beispiel: Oracle gegen SAP

Schlagzeilen machte der Fall SAP und Oracle. Das US-Softwareunternehmen warf dem Rivalen SAP vor, über die Tochter Tomorrow Now illegal Daten von Oracle-Rechnern heruntergeladen zu haben. Laut Oracle Anwalt wurden Millionen von Dokumenten so aggressiv abgegriffen, dass die Oracle Server Probleme bekommen hätten. SAP hat den Rechtsverstoß zugegeben und wurde Ende 2001 zu einer Rekordstrafe von 1,3 Milliarden Dollar verurteilt. Die Jury schloss sich mit ihrer Entscheidung der Argumentation von Oracle an, laut der das gestohlene geistige Eigentum enorm wertvoll gewesen sei [Vgl. Detl, 2004, 45].

5.2 Erfolgreiche Verfahren

Über die Zeit haben sich viele Verfahren zur Analyse und Strategieentwicklung im wachsenden Wettbewerbsumfeld entwickelt. Die Übersicht in *Abbildung 10 Übersicht CI-Analyseverfahren (Kapitel 3.5)*, zeigt die Vielfalt der Instrumente, welche im Rahmen von Wettbewerbsanalysen verwendet werden. Die meisten Instrumente sind bereits als allgemeine Strategie- und Analyseinstrumente bekannt, wie zum Beispiel die SWOT- oder die Benchmarkanalyse. Im Folgenden werden zwei Verfahren beschrieben, die im Fokus auf Wettbewerbsforschung eine lange Tradition haben. Die Branchen-Struktur-Analyse nach Porter gilt im strategischen Management als Standardwerk der Managementtheorie und zugleich als moderner Klassiker [Krull, 2008, 2]. Das so-

genannte „Business Wargaming“ ist die älteste Form der Simulation und findet sich in der Strategieplanung moderner Unternehmen wider [Spitzner, 2012].

5.3 Branchen-Struktur-Analyse nach Porter

Michael Porter ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School. Außerdem leitet er das Institute for Strategy and Competitiveness. Porter ist ein Experte auf dem Gebiet des strategischen Managements. Schwerpunkt seiner Arbeit ist es, Wettbewerbsvorteile von Firmen oder Regionen aufzudecken und zu erklären, wie diese erlangt werden können. Besonders bekannt ist Porter für die drei generischen Wettbewerbsstrategien (Segmentierung, Differenzierung und Kostenführerschaft) und die Konkurrenzanalyse (Bestimmung der Branchen- und Marktattraktivität). Porter gilt als Begründer der Theorie der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Clusterbildung im regionalen Kontext. Schon oft wurde er zu einem der einflussreichsten Managementdenker gewählt [Vgl. Wirtschaftslexikon.co, 2013].

Die Branchen-Struktur-Analyse nach Porter ist eine der am häufigsten verwendeten CI-Analysen und wichtiges Instrument zur Untersuchung des Unternehmensumfeldes [Vgl. Michaeli, 2006, 318]. Porter hat fünf Wettbewerbskräfte identifiziert, die sog. „five forces“ die in jeder Branche und jedem Markt wirken. Die Ausprägung dieser Kräfte bestimmt die Intensität des Wettbewerbes in einer Branche und damit ihre Profitabilität und Attraktivität. Das Ziel der Unternehmensstrategie sollte demnach in der Suche nach Möglichkeiten zur Schwächung dieser Wettbewerbskräfte in Bezug auf das eigene Unternehmen bestehen. Porters Modell dient dabei der Analyse der, in der jeweiligen Branche wirkenden Triebkräfte. Auf Grundlage dieser Informationen können die Unternehmen über Aktivitäten zur gezielten Beeinflussung oder Ausnutzung einzelner Aspekte entscheiden [Vgl. Recklies, 2001].

Die fünf Wettbewerbskräfte (Abbildung 17):

- Rivalität unter bestehenden Unternehmen,
- Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten,
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte sowie der
- Verhandlungsstärke von Lieferanten
- und Abnehmern

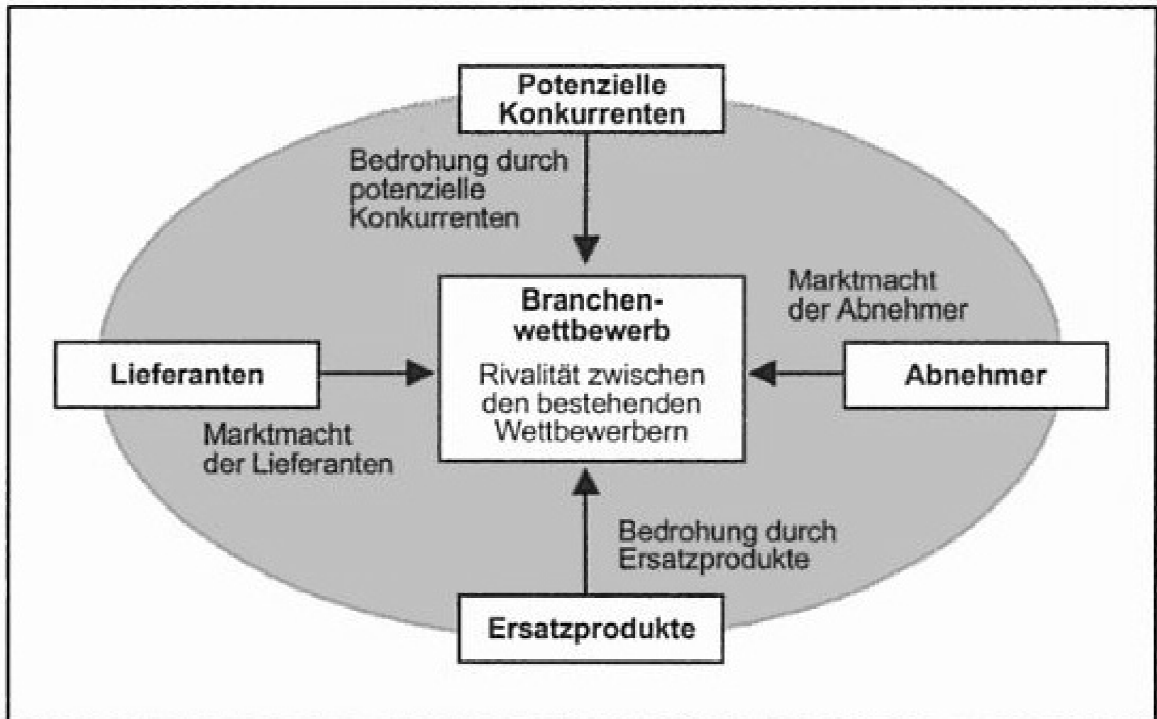


Abbildung 17: Branchen-Struktur-Analyse nach Porter
Quelle: [Hungenberg, 2004, 99]

Verhandlungsmacht der Lieferanten

Je stärker die Lieferanten Kosten, Qualität und Verfügbarkeit von Ressourcen bestimmen können, desto höher die Verhandlungsmacht und desto geringer die Margen [Vgl. Romppel, 2006, 189]. Von einer hohen Verhandlungsmacht der Lieferanten ist auszugehen, wenn z.B. der Markt von wenigen großen Lieferanten dominiert wird oder der Abnehmer für den Lieferanten kein wichtiger Kunde ist. Die Beziehung zu wichtigen Lieferanten und deren Verhandlungsmacht kann den strategischen Entscheidungsspielraum eines Unternehmens u.U. erheblich beeinflussen [Vgl. Recklies, 2001].

Diese Verhandlungsmacht lässt sich auf die folgenden Faktoren zurückführen:

- Hohe Konzentration auf Seiten der Zulieferer bei fehlenden Alternativen
- Hohe Kosten beim Wechsel eines Lieferanten
- Hoher Anteil an öffentlichen Unternehmen [Vgl. Romppel, 2006, 188]

Verhandlungsmacht der Kunden

In ähnlicher Weise bestimmt die Verhandlungsmacht der Kunden, in welchem Maße diese die Unternehmen einer Branche durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können. Kunden haben eine hohe Verhandlungsmacht, wenn sie z.B. große Volumina beziehen, die produzierende Branche hohe Fixkosten hat, das Produkt undifferenziert ist und durch Substitute ersetzt werden kann, der Wechsel zu einem

alternativen Produkt relativ einfach und kostengünstig ist, die Margen der Kunden relativ gering sind oder der Kunde die Herstellungskosten des Produktes kennt [Vgl. Recklies, 2001].

Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern

Die Rivalität des Wettbewerbs innerhalb einer Branche ist offensichtlich die stärkste aller fünf Kräfte und beschreibt die Intensität des Wettbewerbes zwischen vorhandenen Marktteilnehmern. Ein hoher Wettbewerbsdruck führt zu einem hohen Druck auf Gewinnmargen, da der Wettbewerb somit hauptsächlich über den Preis ausgetragen wird und die Profitabilität jedes einzelnen Unternehmens sinkt.

Der Wettbewerb zwischen den in einer Branche vorhandenen Unternehmen ist besonders hoch, wenn:

- Die Erzeugnisse der einzelnen Unternehmen kaum differenziert sind [Vgl. Recklies, 2001]
- Der Markt stagniert oder schrumpft, weil dann der zu verteilende Kuchen kleiner wird und Umsatzwachstum immer auf Kosten der Wettbewerber geht
- Die Kostenstrukturen gleich bleibend hoch sind und bei einem Nachfrageschwund Überkapazitäten entstehen
- Die Kosten für ein Verlassen des Marktes hoch sind, z.B. durch eine Spezialisierung im Investitionsbereich [Vgl. Romppel, 2006, 188]

Bedrohung durch neue Wettbewerber

Der Wettbewerbsdruck auf die vorhandenen Unternehmen in einer Branche ist umso größer, je einfacher es für andere Unternehmen ist, in diesen Markt einzutreten. In einer solchen Situation können wichtige Elemente des Marktumfeldes (z.B. Marktanteile, Preisniveau, Kundenstamm) jederzeit durch neue Marktteilnehmer verändert werden. Es besteht stets ein latenter Reaktions- und Anpassungsdruck auf die vorhandenen Unternehmen [Vgl. Recklies, 2001].

Die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer wird insbesondere bestimmt durch branchentypische Markteintrittsbarrieren wie z.B.:

- Hohen Investitionskosten
- Vorhandensein starker Marken und hohe Markentreue der Kunden
- Hohe Wechselkosten für Konsumenten [Vgl. Romppel, 2006, 188]
- Geschütztem Know-How, wie Patente, Lizenzen etc.,
- Knappheit wichtiger Ressourcen, z.B. qualifizierte Arbeitskräfte,
- Enge Kundenbindung an bestehende Unternehmen, z.B. durch Service- und Wartungsverträge [Vgl. Recklies, 2001]

Bedrohung durch Ersatzprodukte oder –leistungen / Substitute

Die Bedrohung durch Substitute besteht insbesondere darin, das kostengünstigere oder leistungsfähigere Ersatzprodukte einen wesentlichen Teil des Absatzvolumens auf sich ziehen können und damit das Absatzpotenzial bestehender Unternehmen erheblich einschränken. In dieser Kategorie sind weiterhin Komplementärprodukte zu betrachten, die mit dem Absatz der eigenen Erzeugnisse gekoppelt sind und diesen beeinflussen können. Ähnlich wie bei der Bedrohung durch neue Wettbewerber, hängt auch die Bedrohung durch Substitute ab von Faktoren wie z.B. der Markentreue der Kunden, der Intensität der Kundenbindung oder der für den Kunden entstehende Umstellungsaufwendungen [Vgl. Recklies, 2001].

Während diese Kräfte in ihrer Summe in einigen Branchen sehr stark sind und die Gewinne aller Anbieter auf ein relativ tiefes Niveau drücken, ist die Wettbewerbsintensität in anderen Branchen geringer, was die durchschnittliche Rentabilität der darin agierenden Unternehmen erhöht [Vgl. Müller, 2005, 7].

Eine attraktive Branche zeichnet sich aus durch:

- schwache Wettbewerbsrivalität
- hohe Eintrittsbarrieren
- geringer Wettbewerb durch Substitute
- geringe Verhandlungsmacht von Zulieferern und Kunden [Vgl. Michaeli, 2006, 319]

5.4 Business Wargames als älteste Form der Simulation

Wargames haben eine mehrtausendjährige Geschichte. Als eines der ersten Wargames wird von Peter P. Perla, einem der führenden Wargame-Experten der Vereinigten Staaten, das Spiel Wie-Hai genannt. Dabei handelt es sich um ein etwa 5.000 Jahre altes, durch den chinesischen General und Militärphilosophen Sun Zu entwickeltes Spiel. In diesem ging es darum, als Erster den Spielgegner zu umzingeln. Es spiegelt damit die Philosophie von Sun Zu wider, einen militärischen Konflikt durch eine Einkesselungsstrategie erfolgreich zu meistern. Mit dieser Historie ist Wargaming eine der ältesten Simulationsmethoden. Die Simulation lässt sich grob als „das aktive Durchführen einer Was-wäre-wenn-Analyse“ beschreiben. Dabei geht es ursprünglich insbesondere darum zu verstehen, wie sich militärische Kräfte in einem Konflikt optimal verhalten [Spitzner, 2012]. Im wirtschaftlichen Zusammenhang bezeichnet Wargaming das wiederholte „Durchspielen“ einer spezifischen Problemstellung unter gegebenen Randbedingungen, wie zum Beispiel der Markteinführungsstrategie für einen gesättigten Markt. Das Wargaming ist eine Form der strategischen Simulation, welche Unternehmen einen prozesshaften Ablauf möglicher Marktgeschehnisse ermöglicht. Man kann sich über einen simulierten Zeitraum von mehreren Jahren in andere Wettbewer-

ber hineinversetzen, die eigene Strategie testen und ein Gefühl für zukünftige Fortschritte oder Niederlagen entwickeln [Vgl. Michaeli, 2006, 388].

Jede Simulation wird eigens für die spezifischen Fragestellungen, auf die das Unternehmen Antworten sucht, zusammengestellt.

Das können Fragen sein wie:

- Unsere Branche erlebt eine Konsolidierung. Nach den verschiedenen Schritten, die unsere Wettbewerber schon unternommen haben, scheinen für uns keine guten Partner mehr übrig zu sein. Was sollen wir tun? [Vgl. Oriesek/ Schwarz, 2009, 5] Ein bekanntes Beispiel für diese Ausgangssituation ist die Branchen-umwälzung der Luftfahrtbranche in den frühen 1990er Jahren. Liberalisierung und Globalisierung hatten die Airline-Welt verändert, deren Grundlage heute die weltweite Vernetzung darstellt. Die Branche erlebte einen plötzlichen Wandel von einem Wettbewerb zwischen nationalen Fluggesellschaften, zu einem Konkurrenzkampf zwischen Luftfahrtbündnissen [Vgl. Bozdog-Yaksan, 2008, 183f].
- Ändert sich derzeit das Geschäftsmodell unserer Branche? Bedeutet dies, dass wir die Kontrolle über unseren Markt verlieren? Sollen wir neue Modelle übernehmen, den Status quo aufrechterhalten oder beides? Beispiele hierfür sind, die durch legale oder illegale Online-Modelle bedrohte Musikindustrie oder die durch die Produktion von Generika bedrohte Pharmaindustrie.
- Wird unser Produkt zunehmend zum Massenprodukt? Sind Gewinne noch möglich und wie können sie erzielt werden? Sollen wir dieses Geschäft aufgeben und alternative Geschäftsmöglichkeiten ins Auge fassen? Bekannte Beispiele hierfür sind die Märkte für PCs, Mobiltelefondienste, Energie und Chemikalien. Wie widerstandsfähig ist unser Unternehmen? Was geschieht, wenn...? Woher wird die nächste Bedrohung kommen? Wie viel sollen wir in Gegenmaßnahmen investieren?

Dies sind einige der wichtigsten Fragestellungen, die mit Wargaming untersucht werden können. Alle diese Situationen sind zu komplex, als dass sie mit konventionellen Analyseformen ausreichend beantwortet werden könnten. Wargaming ist ein geeignetes Mittel, um ihnen auf den Grund zu gehen, weil es Elemente menschlicher Entscheidungsfindung mit einer Reihe von quantitativen Größen vereint, mit denen die „Was-wäre-Wenn“ eingeschätzt werden können. Mit dieser Methode können Manager bestehende oder neu entwickelte Strategien in einem dynamischen, aber dennoch sicheren Umfeld überprüfen [Vgl. Oriesek/ Schwarz, 2009, 5].

Durchführung

Ein Wargame ist eine Rollenspielsimulation einer dynamischen Wirtschaftssituation. Es wird von verschiedenen Teams gespielt, die jeweils einen anderen Stakeholder in einer bestimmten unternehmerischen Situation verkörpern (Wettbewerber, Kunden, Aufsichtsräte). Die Simulation wird in der Regel über mehrere Runden gespielt. Jede Spielrunde simuliert einen bestimmten Zeitraum. Einem Wargame sollten eine intensive Recherche und ein Überblick über die wichtigsten Trends und Hypothesen der be-

trachteten Branche vorausgehen, um die Wirtschaftssituation möglichst realitätsnah abzubilden [Vgl. Orieseck/ Schwarz, 2009, 5]. Business Wargaming kann mit oder ohne die Unterstützung von computergestützten Techniken durchgeführt werden. Computergestützt bilden sog. Business Simulatoren bilden Kausalbeziehungen in einem Computergestützten Modell ab und simulieren den zeitlichen Verlauf von Markt- und Wettbewerbssituationen. In der Simulation können Wettbewerber als Marktteilnehmer modelliert werden. Der Simulator berechnet auf Basis der Eingaben, die Auswirkungen der Spielzüge und erteilt ein Feedback in Form von Auswertungen und Analysen. Genauso können aber Wargaming Sessions auch von menschlichen Teams durchgeführt werden. Dabei übernimmt jeweils ein Team die Rolle des Wettbewerbers. Durch die Interaktion der Teams können Erkenntnisse über bestimmte Verhaltensmuster gewonnen werden [Vgl. Michaeli, 2006, 388].

Die Teams

Die vier minimalen Grundbestandteile jedes Business Wargames sind das Firmen-, das Wettbewerber-, das Markt- und das Kontroll -Team (Abbildung 18).

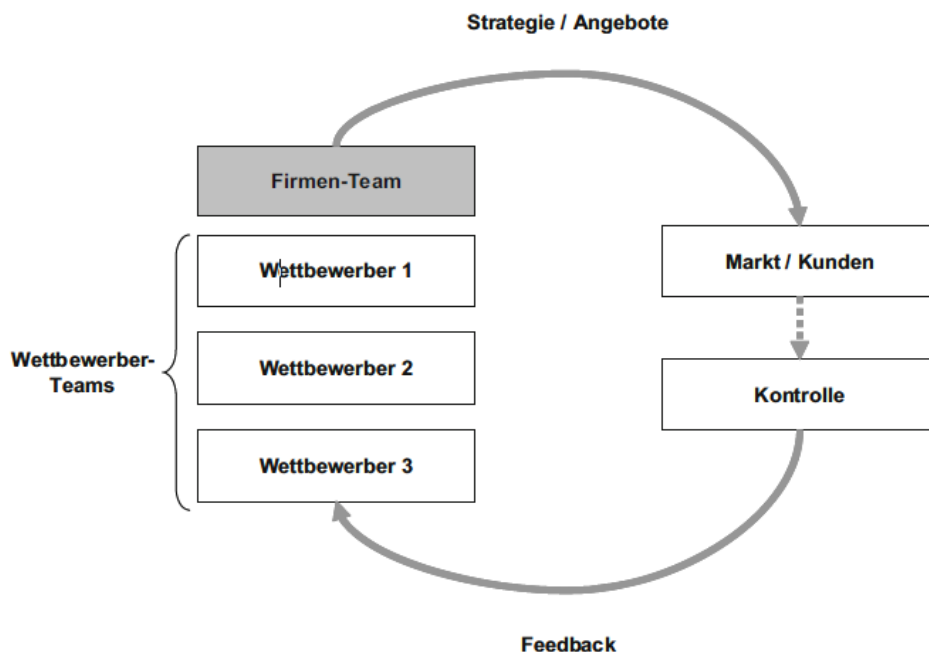


Abbildung 18: Grundbestandteile des Business-Wargaming
Quelle: [Orieseck/ Schwarz, 2009,30]

Das Firmen-Team

Das Firmen-Team repräsentiert das Unternehmen, das mit der Durchführung des Wargames Antworten auf strategische Schlüsselfragen sucht. Das Team besteht aus Mitgliedern des höheren Managements der Firma und beginnt in der Regel das Spiel mit der Anwendung seiner aktuellen Strategie. In gewissen Fällen, wenn eine Firma bewusst alternative Handlungsmöglichkeiten ausprobieren möchte, kann das Firmen Team auch eine andere, hypothetische Strategie anwenden oder einen alternativen Businessplan testen. Bei der Umsetzung seiner Strategie hat das Team alle Freiheiten, die es auch in der realen Welt hätte. Es kann Allianzen eingehen oder auflösen, Fusio-

nen und Akquisitionen tätigen und auch sonst alles tun, was innerhalb der Möglichkeiten der Realität und der eigenen Ressourcen liegt.

Die Wettbewerber-Teams

Wie im Firmen-Team wirken auch in den Wettbewerber-Teams Mitglieder des höheren Managements der Firma mit. Dabei ist besonders interessant, dass diese Manager gezwungen sind, in die Rolle ihrer Konkurrenten zu schlüpfen und ihr eigenes Unternehmen aus deren Perspektive zu betrachten. Damit sie sich leichter in diese Rolle hineinversetzen können, erhalten sie ein Exemplar des so genannten „Game Books“, das die wichtigsten Fakten zu der von ihnen dargestellten Firma und Informationen über alle anderen Teams enthält. Gepaart mit ihrem Wissen von den Schwächen des eigenen Unternehmens macht sie das zu gefährlichen Gegnern des Firmen-Teams.

Das Markt-Team

Das Markt-Team repräsentiert die Marktteilnehmer und entscheidet über die Attraktivität der Angebote der verschiedenen Unternehmen im Vergleich. Dieses Team besteht in der Regel aus Marktexperten der Auftrag gebenden Organisation, aus externen Experten oder, was meistens der Fall ist, aus einer Kombination dieser beiden. Das Markt-Team bildet eine Fokusgruppe, die mithilfe von Recherchen, Erfahrung und Intuition letztlich die Marktanteile vergibt. Das Team fällt seine Entscheidungen aufgrund harter Fakten, die ihm von den Wettbewerber-Teams in bestimmten Simulationsphasen ausgehändigt werden. Es berücksichtigt aber auch, wie gut ein Team sich und seine Unique Selling Proposition (USP) verglichen mit den anderen Teams und dem übrigen Markt nach außen hin vertritt.

Das Kontroll-Team

Das Kontroll-Team leitet das Spiel. In diesem Team wirken Wargaming und Branchenexperten sowie in der Regel der CEO oder andere wichtige Führungskräfte des Unternehmens mit. Die Aufgabe des Teams ist die Strukturierung und Leitung der Simulation, d. h. es muss sicherstellen, dass der Zeitplan und die Regeln eingehalten werden und die Präsentationen und Feedbacks in angemessener Form, Struktur und Detailliertheit vorgebracht werden [Vgl. Oriesek/ Schwarz, 2009, 28ff].

Ziele von Business War Games

Ziel von War Games ist primär die Ermittlung neuer Wettbewerbsstrategien (präventiv, defensiv, offensiv). Wargaming Simulatoren ermöglichen ein realitätsnahes Ausprobieren neuer Wettbewerbsstrategien. Durch die direkte Konfrontation mit einem simulierten, evolutionären Umfeld lernt der Anwender, eigene Entscheidungen diesem Umfeld anzupassen. Ein allgemeines Ziel ist ferner die Gewinnung neuer Erkenntnisse (harte und weiche Fakten), die im Rahmen der CI-Analyse unmittelbar von Bedeutung sind. So werden z.B. Bedrohungspotenziale durch Wettbewerber erkannt, Wettbewerbsstrategien entwickelt und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft oder Frühwarnsysteme getestet [Vgl. Michaeli, 2006, 389].

6. Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsorientierung

Viele Unternehmen sehen sich heute in nahezu allen Märkten mit wachsendem Wettbewerbsdruck und dem damit einhergehenden wachsenden Informationsbedarf konfrontiert. Durch die sich rasch entwickelnde Technisierung und die damit einhergehende Zunahme der zu bewältigenden Informationen, wird ein wissensbasiertes Management immer wichtiger [Vgl. Seidler-de Alwis, 2007, 189]. Die vermehrte Auseinandersetzung mit CI rührt aber auch daher, dass Unternehmen sich heutzutage dem starken Druck dynamischer Märkte und zunehmender Internationalisierung ausgesetzt sehen, [Vgl. Baumgartner/ Biedermann/ Klügl/ Schneeberger/ Strohmeier/ Zielowski, 2006, 5ff] was zu einer konzentrierteren Konkurrenz, aber auch zu potentiellen neuen Märkten führen kann. Damit gewinnt die kontinuierliche Beobachtung der eigenen Wettbewerber immer mehr an Relevanz [Vgl. Seidler-de Alwis, 2007, 191].

Durch den Einsatz von Competitive Intelligence können Unternehmen für Veränderungen im Marktumfeld frühzeitig sensibilisiert werden. Aktivitäten der Wettbewerber können so zum Teil vorausgesagt oder zumindest zeitnah nachvollzogen werden – neue und potentielle Wettbewerber werden rechtzeitig erkannt. Auch mögliche Übernahmeziele können so identifiziert werden [Vgl. Michaeli, 2006, 265f]. Durch die kontinuierliche Beobachtung sind Unternehmen in der Lage, aus Fehlern und Erfolgen der Konkurrenz zu lernen [Vgl. Heppes, 2006, 9ff]. Kenntnisse über die Situation, Pläne oder Strategien der Wettbewerber führen zu einer Verbesserung der unternehmerischen Entscheidungen. Allerdings muss das Management nicht nur vom Einsatz von Competitive Intelligence überzeugt sein, sondern auch die nötigen finanziellen Mittel und Personalressourcen zur Verfügung stellen [Vgl. Seidler-de Alwis, 2007, 189].

So würde man den Nutzen von Competitive Intelligence gerne an einer messbaren Größe vor Augen haben. Man befasst sich auch mit der zahlenmäßigen Bestimmung des „Return on CI“ (ROCI), allerdings stellt sich dies als sehr schwierig dar. Denn anders als bei anderen Kennzahlen, ist der Nutzen von CI nicht immer unmittelbar messbar. Oft wirkt CI indirekt oder sogar präventiv und wird nur als qualitativer Vorteil dargestellt. Wird zum Beispiel ein Auftrag gewonnen (Nutzen), muss dies nicht unmittelbar mit der CI-Maßnahme zusammenhängen. Als Grund für den gewonnenen Auftrag wird am Ende evtl. die technische Kompetenz genannt. Somit hat die CI-Maßnahme nur indirekt gewirkt. Präventive Maßnahmen sind z.B. der Schutz vor Fehlinvestitionen durch frühzeitiges Aufzeigen von Veränderungen auf dem Markt oder im Verhalten der Wettbewerber [Vgl. Seidler-de Alwis, 2007, 189]. Allgemein kann man sagen, dass CI in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, aber nie als autonomer Managementansatz funktionieren kann. Im Allgemeinen ist zu bemerken, dass CI keine Patentrezepte für Unternehmenserfolg liefert. Sie ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren am Markt. Erst durch die Kreativität eines Produktmanagements oder durch die Umsetzungsentschlossenheit eines Managers kann aus dem gewonnenen Wissen, ein Erfolg generiert werden. Entsprechend realistisch sollte die Erwartungshaltung eines Unternehmens sein, das sich mit dem Thema Competitive Intelligence erstmals befasst [Vgl. Michaeli 2006, 5].



Abbildung 19: Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsorientierung
Quelle: [Eigene Darstellung]

Die Abbildung 19 zeigt eine Übersicht der wichtigsten Erfolgsfaktoren wettbewerbsorientierter Verfahren. Wettbewerbsorientierte Verfahren haben den Anspruch wissensbasierte Vorteile über Märkte und Marktteilnehmer systematisch zu erfassen. Dabei werden alle relevanten und frei zugänglichen Daten gesammelt und somit Aussagen über Umfeldentwicklungen getroffen. Sie generieren dabei wichtige Informationen über neue Technologien, aktuelle und zukünftige Wettbewerberprodukte und Dienstleistungen und vor allem auch Anhaltspunkte über gesellschaftliche Veränderungen und Zielgruppen. Diese Informationen sind relevant für die strategische Unternehmensführung, die F&E, das Marketing und die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung.

Sobald Unternehmen diese Informationen zur Verfügung stehen, ist es wichtig den Wissensvorsprung zu nutzen um Handlungsalternativen schneller zu bewerten und wissensbasierte Entscheidungen zu treffen.

Als dritter Erfolgsfaktor, hilft die Frühwarnunterstützung und das Risikomanagement zukünftige Risiken frühzeitig zu erkennen und präventive Maßnahmen zu entwickeln. Zeitgleich können Chancen, Trends und Issues durch die Observation schwacher Umfeldsignale früh erkannt werden.

7. Literaturverzeichnis

- Abolhassan, Ferri (2013): Big Data verbessert Marktchancen. In: IDG Business Media, Artikel vom 28.05.2013, URL: <http://www.computerwoche.de/a/big-data-verbessert-marktchancen,2539092> (Stand: 06.07.2013)
- Albrecht, Dorothee (2008): Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell - Untersuchung im Rahmen der Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie der ABB Deutschland. Leuphana Universität Lüneburg
- Apverio Unternehmensberatung (2009): Strategisches Dreieck. URL: <http://www.apverio.de/welcome/leistungen.html> (Stand: 22.06.2013)
- Axel Springer (2009): Individuelle Massenware kommt aus dem Internet. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article4625748/Individuelle-Massenware-kommt-aus-dem-Internet.html> (Stand: 09.05.2013)
- Baumgartner, Rupert J./ Biedermann, Hubert/ Klügl, Franz, Schneeberger, Thomas/ Strohmeier, Georg/ Zielowski, Christian (2006): Generic Management- Unternehmensführung in einem komplexen und dynamischen Umfeld. Wiesbaden
- Berstelsmann Stiftung (2006): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/CSR_lay.pdf
- Büter, Clemens (2010): Internationale Unternehmensführung. München
- DBA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (o.J.): Wirtschaft mit Werten - für alle ein Gewinn. Berlin.
- Der Handel (2009): Die größten Händler der Welt. URL: <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Studie-Die-groessten-Haendler-der-Welt-706.html> (Stand: 25.05.2013)
- Detl, Johannes (2004): Strategische Wettbewerbsbeobachtung - So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus. 2. Aufl., Berlin
- Diedrich A. (o.J.): Ziele – Zielsysteme. URL: http://wirtschaft.fhduesseldorf.de/fileadmin/personen/professoren/diedrich/Downloads/BWL_1A_Ziele_WS_2012.pdf (S.4) (Stand: 04.05.2013)
- Empolis Information Management (o.J.): Competitive Intelligence im Detail. URL: <http://www.empolis.com/smart-information-management/loesungen/competitive-intelligence/competitive-intelligence-im-detail.html> (Stand: 21.05.2013)
- Even, Hans J. (2013): In 4 Phasen die richtige Zielgruppe erreichen. URL: http://www.absatzwirtschaft-biznet.de/alle-beitraege/gastbeitraege/artikel/detail/in-4-phasen-die-richtige-zielgruppe-erreichen.html?no_cache=1 (Stand: 09.05.2013)
- Freter, Hermann (2008): Markt- und Kundensegmentierung – Kundenorientierte Markterfassung und –bearbeitung. 2. Aufl. Stuttgart
- Gabler (2013): Stakeholderansatz. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/stakeholder-ansatz.html> (Stand: 10.05.2013)

Gabo, Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft und Organisation (o.J.): Benchmarking. URL: <http://www.gabo-mbh.de/strategie/benchmarking.html> (Stand: 24.06.2013)

Göb, Julia (2010): Marketing Intelligence - Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing. Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Haas, Jürgen/ Bea, Franz Xaver (2005): Strategisches Management. 4. Aufl., Stuttgart

Hannig, Uwe (2006): Competitive Intelligence als Teil des Business Performance Managements. In: Michaeli, Rainer (Hrsg.) Competitive Intelligence - Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Heidelberg

Haufe Gruppe (o.J.): Marktsegmentierung. URL: <http://www.schorle.info/fileadmin/pdf/19-marketing/MarktsegmentierungHP.pdf> (Stand: 09.05.2013)

Heppes, David Wayne (2006): An Assesment of the level of maturity of the competitive intelligence function within a south african retail bank. Dissertation, University of Johannesburg

Herring, Jan (2006): Die Zukunft von CI-basiertem Wettbewerb. In: Michaeli, Rainer (Hrsg.) Competitive Intelligence - Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Heidelberg

Heuer, Steffan (2013): Kleine Daten, große Wirkung – Big Data einfach auf den Punkt gebracht. In: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Digitalkompakt Ausgabe 6. Düsseldorf

Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen. 3. Aufl., Wiesbaden

Hungenberg, Harald/ Wulf, Torsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. 4. Aufl., Heidelberg

Institut für Competitive Intelligence (o.J.): Strategische Marktbeobachtung, Konkurrenzbeobachtung, Marktanalysen und Wettbewerbsanalysen. URL: <http://www.competitive-intelligence.com/definition-competitive-intelligence-konkurrenzbeobachtung-wettbewerbsanalysen> (Stand: 18.05.2013)

Keil, Thomas (2011): Big Data Analytics - Aus Datenmassen Wettbewerbsvorteile ziehen. URL: <http://www.competence-site.de/business-analytics/Big-Data-Analytics-Datenmassen-Wettbewerbsvorteile-ziehen> (Stand: 01.07.2013)

Kesting, T. / Rennhak, C. (2005): Methoden der Marktsegmentierung in deutschen B2C-Unternehmen. Munich Business School Working Paper, 2005/13

Kesting, T. / Rennhak, C. (2007): Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis. Munich Business School Working Paper, 2007/03

Knack, Robert (2006): Wettbewerb und Kooperation - Wettbewerberorientierung in Projekten radikaler Innovation. Dissertation, Technische Universität Berlin

Kohl, Holger/ Mertins, Kai (2009): Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten. 2. Aufl., Düsseldorf

- Krull, Paul (2008): Situation der deutschen Automobilindustrie: Eine Branchenstrukturanalyse. Seminararbeit, Hochschule Nürtingen-Geislingen
- Krystek, Ulrich (2007): Strategische Früherkennung. In: Controlling und Management. Sonderheft 2.
- Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen (o.J.): Unternehmensziele. URL:
http://lehrerfortbildungbw.de/faecher/wirtschaft/gym/05_hilfen/unter/grund/uziel/ (Stand: 04.05.2013)
- Leitl, Michael (2009): Was ist Competitive Intelligence. URL:
<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> (Stand: 17.05.2012).
- Leven, Wilfried (o.J.): Kundenbegeisterungsstrategien als Basis der Store-Brand-Entwicklung. Wiesbaden
- Linner, Franz/ Sigl, Klaus-Peter (2006): BMW AG: Fallbeispiel für CI „Technologiesondierung für Anwendungen im Automobilen Interieur. In: Michaeli, Rainer (Hrsg.) Competitive Intelligence - Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Heidelberg
- Mann, Andreas (2011): Herausforderungen der internationalen marktorientierten Unternehmensführung. Heidelberg
- Mau, Kerstin (2007): Competitive Intelligence – Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologienanalysen. Seminararbeit, Fachhochschule Köln
- Messerer, Markus (2012): Holistische Strategiearbeit – Ganzheitliche Strategien effektiv umsetzen. Wien
- Michaeli, Rainer (Hrsg.) (2006) Competitive Intelligence - Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Heidelberg
- Mindshift (o.J.): What is Competitive Intelligence? URL:
<http://www.mindshifts.com.au/ci.html> (Stand: 01.07.2013)
- Müller, Benjamin (2005): Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien. Dissertation, Universität Bern
- Navrade, Frank (2008): Strategische Planung mit Data-Warehouse-Systemen. Dissertation, Universität Duisburg-Essen
- NIKU Media (2011): Marktanalyse, Marketingstrategie, Zielgruppen – Warum Marktsegmentierung notwendig ist. URL:
<http://www.marketingfish.de/kompakt/marktsegmentierung/warum-marktsegmentierung-notwendig-ist-5581/> (Stand: 09.05.2013)
- Oriesek, Daniel F. / Schwarz, Jan Oliver (2009): Business Wargaming - Unternehmenswert schaffen und schützen. Wiesbaden
- Pfaff, Dietmar (2005): Competitive Intelligence in der Praxis - Mit Informationen über Ihre Wettbewerber auf der Überholspur. Frankfurt/ Main

- Pfaff, Dietmar/ Altensen, Astrid (2006): Ergebnisse einer bundesweiten Studie zur Competitive Intelligence. In: Michaeli, Rainer (Hrsg.) Competitive Intelligence - Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Heidelberg
- Porter, Michael E. (2008): On Competition. Boston
- Porter, Michael E./ Brandt, Volker (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt am Main
- Pütter, Christiane (2013): Wie ein Big Data Plan aussehen muss. In: IDG Business Media, Artikel vom 10.05.2013, URL: <http://www.cio.de/strategien/2911917/index.html> (Stand: 29.06.2013)
- Recklies, Dagmar (2001): Porters fünf Wettbewerbskräfte. URL: <http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm> (Stand: 23.06.2013)
- Romppel, Andreas (2006): Competitive Intelligence – Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb. Berlin
- Rost, Andreas (2003): Strategische Wettbewerbsvorteile durch Direktmarketing mit Online-Medien - Theoretische Grundlagen und Umsetzung anhand eines Internetauftritts. Diplomarbeit, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- Runkler, A. Thomas (2010): Data Mining - Methoden und Algorithmen intelligenter Datenanalyse. Wiesbaden
- Schüller, Anne M. (2012): Touchpoints: Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute - Managementstrategien für unsere neue Businesswelt. Offenbach
- Seidler-de Alwis, Ragna (2007): Competitive Intelligence in deutschen Unternehmen - ein Vergleich zwischen Großunternehmen und Mittelstand. In: Open Innovation - neue Perspektiven im Kontext von Information und Wissen. - Beiträge des 10. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft. Köln
- Sigma Alpha Global Exchange, (o.J): Shareholder und Stakeholderansatz. URL: http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/shareholder-_und_stakeholder-ansatz/shareholder-_und_stakeholder-ansatz.htm (Stand: 10.05.2013)
- Simon, Hermann/ von der Gathen, Andreas (2010): Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. 2. Aufl., Frankfurt/ Main
- Spitzner, Jan (2012): Was ist eigentlich Business Wargaming? URL: <http://www.risknet.de/risknews/was-ist-eigentlich-business-wargaming/9f046df456dc2f046b3988e27ec84da4/> (Stand: 22.07.2013)
- Sturm, Anke (2000): Performance Measurement und Environmental Performance Measurement. Dissertation, Technische Universität Dresden
- Totok, Andreas (2006): Data Warehouse Systeme. In: Chamoni, Peter/ Gluchowski, Peter (Hrsg.): Analytische Informationssysteme - Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen. 3. Aufl., Mörlenbach
- Vertical Media (o.J.): Mymuesli. URL: <http://www.gruenderszene.de/datenbank/unternehmen/mymuesli> (Stand: 09.05.2013)

Weber, Jürger/ Spitzner, Jan/ Stoffels, Mario (2008): Erfolgreich steuern mit Market Intelligence – Marktentscheidungen fundiert treffen. Jürgen Weber (Hrsg.); Advanced Controlling Band 63. Weinheim

Wicharz, Ralf (2013): Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie – Unternehmensstrategie/ Geschäftsfeldstrategie, Konzernstrategie. Wiesbaden

Wieland, Josef (2004): Wozu Wertemanagement? - Ein Leitfaden für die Praxis. Hamburg

Wirtschaftslexikon (2013): Wettbewerbsstrategie nach Porter, URL:
<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/wettbewerbsstrategie-nach-porter/wettbewerbsstrategie-nach-porter.htm> (Stand: 22.06.2013)

Wirtschaftslexikon 24 (2013): Marktsegmentierung. URL:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/marktsegmentierung/marktsegmentierung.htm> (Stand: 06.05.2013)

Wirtschaftslexikon 24, (2013): Strategische Wettbewerbsvorteile.
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/strategischer-wettbewerbsvorteil/strategischer-wettbewerbsvorteil.htm> (Stand: 15.06.2013)

8. Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname